

Riina Karjala

Palvelunhallintajärjestelmän kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi, Ylempi AMK

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Opinnäytetyö

3.5.2018

Tekijä(t) Otsikko	Riina Karjala Palvelunhallintajärjestelmän kehittäminen
Sivumäärä Aika	86 sivua + 3 liitettä 3.5.2018
Tutkinto	Tradenomi, Ylempi AMK
Koulutusohjelma	Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Lehtori Raisa Varsta
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää kohdeorganisaation palvelunhallintajärjestelmää. Kohdeorganisaatio toimii informaatioteknologian alalla ja toimittaa palveluna esimerkiksi valvonta- ja hallintapalveluita. Kohdeorganisaatiolla on palvelunhallintajärjestelmä, mikä on sertifioitu ISO/IEC 20000-1 standardin mukaisesti. Sertifioidun palvelunhallintajärjestelmän kattavuus oli rajattu koskemaan vain osaa kohdeorganisaation palveluista ja toiminnasta. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laajentaa kyseistä kattavuutta koskemaan myös puuttuvia palveluita ja koko organisaation toimintaa.</p> <p>Palvelunhallintajärjestelmän kattavuuden laajennusta ei ollut aiemmin kohdeorganisaatiossa tehty, eikä tunnistettu nykytilaa tai puutteita standardin vaatimuksiin nähden ja siksi tämä kehittämistehtävä arvioitiin tarpeelliseksi. Lisäksi nähtiin tarpeelliseksi kehittää uusi pysyvä toimintamalli vuosittaisten ulkoisten sertifiointiarviointien suunnitteluun ja valmiste- luun.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin toimintatutkimusta, koska kehittämistehtävän tekijä oli aktiivisesti mukana käytännön kehittämisessä ja tutkimuksessa käytettiin sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä ja mittareita. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltiin palvelunhallintajärjestelmää standardien, arviointien ja muutoksen hallinnan näkökulmista.</p> <p>Tutkimuksessa selvitettiin palvelunhallintajärjestelmän nykytila itsearviointien ja sisäisten auditointien keinoin. Tutkimuksen tuloksena saatiin selville nykytila sekä ennen kehittämistehtävää, että sen aikana tehtyjen parantamistoimenpiteiden jälkeen, uuden itsearviointi -työkalun avulla. Itsearviointien aito ja rehellinen arvioiminen oli olennaista kehittämistehtävässä. Vuosittaista sertifiointiarviointia varten tuli kehittää uusi arviointisuunnitelma -malli. Tuloksena muodostui dokumentoidut mallit sekä itsearviointiin että arviointisuunnitteluun. Tutkimuksen aikana selvitettiin myös henkilöstön mielipiteitä standardeja ja niihin liittyviä vaatimuksia kohtaan ja oliko tutkimuksella vaikutusta mielipiteisiin. Kohdeorganisaatiossa tulisi vielä parantaa systemaattisempaa perehdyttämistä standardeihin ja lisätä tietoisuutta standardeista.</p>	
Avainsanat	Palvelunhallintajärjestelmä, standardi, ISO/IEC 20000-1, itsearviointi, sisäinen auditointi.

Author(s) Title	Riina Karjala Developing the Service Management System
Number of Pages Date	86 pages + 3 appendices 3 May 2018
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence
Specialisation option	
Instructor(s)	Raisa Varsta, Senior Lecturer
<p>The main purpose of this Master's thesis was to develop the service management system in the target organization that provides information technology services such as monitoring and management services. The target organization already has the ISO/IEC 20000-1 certified service management system. The scope of this certified service management system was limited and did not apply to all the organization's services. The target of this thesis, however, was to expand this scope to apply to all the services and actions.</p> <p>This extension of the service management system's scope was considered very important, but there was no perception about the deviations from the standard or the present state of the service management system, and furthermore, this kind of extension has never been done before. The target organization was also in need to develop a systematic operating model for the evaluations of the yearly service management system certification.</p> <p>The research method used in this thesis was an action research. The author was actively involved in this development project and both qualitative and quantitative research methods and measures were utilized. The theoretical framework of this thesis focused on the service management system and examined it from the viewpoints of the standards, assessments and change management.</p> <p>In this research, such methods as self-assessment and internal auditing were used to find out the present state of the target organization's service management system. As a result, the present state of the service management system was discovered and solutions were suggested. This was possible by using the new developed self-assessment tool. It was also crucial in this kind of development task that the self-assessment evaluation was genuine and honest. For the yearly certification evaluations of the service management system the new operating model for planning and preparation was required. As a result of this research, documented operating systems and tools for self-assessment and yearly evaluations were generated. In addition, the purpose was to find out the organization's personnel's main opinions and attitudes toward these standards and if this research had any impact on those opinions during this thesis. In the target organization the introduction and awareness of standards should be improved and make it more systematic.</p>	
Keywords	Service management system, standard, ISO/IEC 20000-1, self-assessment, internal auditing.

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kohdeorganisaatio	4
1.2	Kehittämistehtävän lähtötilanteen ja nykytilan kuvaus	6
1.3	Tutkimusongelma	7
2	Kehittämistehtävän suunnitelma	8
2.1	Tavoitteet ja tutkimuskysymykset	8
2.2	Rajaus	8
2.3	Tutkimusmenetelmänä toimintatutkimus	9
2.4	Toteutus ja aikataulu	9
2.5	Tiedonkeruumenetelmät	11
2.6	Teoreettinen viitekehys	12
2.7	Arvioinnin mittarit	13
3	Toimintatutkimus	15
3.1	Toimintatutkimus	15
3.2	Keinoja tutkimusaineiston hankintaan	16
3.3	Tutkimusaineiston analysointimenetelmät	18
3.4	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	18
4	Palvelunhallintajärjestelmän arviointi ja kehittäminen	20
4.1	Palvelunhallintajärjestelmä	20
4.1.1	Standardi	22
4.1.2	ISO/IEC 20000 -standardi	23
4.1.3	Sertifiointi	30
4.2	Arviointi	32
4.2.1	Itsearviointi	33
4.2.2	Sisäinen auditointi	38
4.3	Muutoksen hallinta	43
4.3.1	Organisaatiokulttuuri ja systeemiajattelu	45
4.3.2	Prosessien kehittäminen	47
4.3.3	Jatkuva parantaminen	50
5	Kehittämistehtävän menetelmät	54
5.1	Itsearviointi kehittämistarpeiden selvittämiseksi	54

5.2	Arviointisuunnitelma	56
5.3	Mielipidekysely	58
5.4	Sisäiset auditoinnit	60
6	Kehittämistehtävän toteutus ja tulokset	63
6.1	Itsearvioinnin tulokset	63
6.2	Arviointisuunnitelman soveltuvuus	67
6.3	Mielipidekyselyiden tulokset	69
6.4	Sisäisten auditointien tulokset ja korjaavat toimenpiteet	76
6.5	Vaikutusten mittaaminen	78
7	Yhteenveto ja johtopäätökset	82
7.1	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	82
7.2	Viitekehyksen soveltuvuus kehittämistehtävän toteutukseen	82
7.3	Oma arviointi ja jatkokehitys	83
8	Lähteet	89

LIITTEET

Liite 1 ISO/IEC 20000-1 Palvelunhallintajärjestelmän itsearviointi -pohja

Liite 2 Arviointisuunnitelma -pohja

Liite 3 Mielipidekyselyiden saatteet ja kyselylomake

1 Johdanto

Palvelunhallintajärjestelmä on johtamisjärjestelmä, jolla johdetaan ja hallitaan organisaation palvelunhallintaan liittyviä toimia. Palvelunhallintajärjestelmän kehittäminen tarkoittaa tässä kehittämistehtävässä pyrkimystä muuttaa organisaation palveluiden hallintaan liittyviä prosesseja sekä kehittää organisaation toimintaa palvelunhallinnan alueella.

Johtamisjärjestelmä on politiikan ja tavoitteiden määrittelyyn sekä niiden saavuttamiseen käytettävä järjestelmä. Hallintajärjestelmät voivat olla esimerkiksi laadun-, palveluiden-, ympäristöasioiden-, työterveyden ja turvallisuuden-, tietoturvallisuuden- tai elintarviketurvallisuuden hallintaan liittyviä järjestelmiä. Hallintajärjestelmät tunnetaan myös erilaisina standardeina, kuten ISO-standardit.

Standardien ja standardisoinnin tavoitteena on laatia yhteisiä ja yhtenäisiä toimintatapoja, jolla lisätään tuotteiden tai palveluiden yhteensopivuutta sekä turvallisuutta. Niillä voidaan myös suojella esimerkiksi ympäristöä. Käsikirjamaisia standardeja voi olla laadittu esimerkiksi palveluihin, laatuun tai ympäristöön liittyen. Standardi on organisaation ylimmän johdon työkalu. Standardien määrittelemien hallintajärjestelmien kehittämisen ja ylläpidon kannalta ylimmän johdon näkyvä osallistuminen ja tuki ovat välttämättömiä.

Palveluita tarjoava organisaatio voi päättää ottaa käyttöön standardisoidun palvelunhallintajärjestelmän ja sertifioida sen halutessaan. Informaatioteknologiaan liittyviä palveluita tarjoavan organisaation palvelunhallintajärjestelmän toteuttamisen avuksi on luotu kansainvälinen ISO/IEC 20000 palvelunhallintastandardi. Tämän standardin tavoitteena on osoittaa, että palveluntarjoaja on sitoutunut ja täyttää palveluiden hallintaan liittyvät vaatimukset. Toimintaan ja palveluiden hallintaan liittyviä vaatimuksia on tässä standardissa jopa 256 kappaletta, joten perehtyminen standardiin vaatii aikaa.

ISO/IEC 20000 -standardi on saanut paljon vaikutteita, ja käyttää samaa termistöä, kuin laatujärjestelmän ISO 9001 -standardi, mikä on maailman tunnetuin ja käytetyin johtamisjärjestelmästandardi. ISO 9001 -standardi tarjoaa organisaatioille viitekehyksen johtamiseen ja toiminnan ohjaamiseen.

Palvelunhallintajärjestelmä tarkoittaa kokonaisuutta, jossa on erilaisia ominaisuuksia palveluiden suunnitteluun, transitiioon, toimittamiseen ja parantamiseen. Käytännössä

tämä sisältää organisaation määrittelemät ja dokumentoimat palvelunhallinnan politiikat, tavoitteet, suunnitelmat, prosessit, prosessien rajapinnat, asiakirjat ja resurssit.

Organisaatiot, jotka ovat integroineet osaksi omaa toimintaansa palvelunhallintajärjestelmän ISO/IEC 20000 -standardin vaatimukset, saavat tehokkaimmillaan standardit vaikuttamaan palvelun koko elinkaaren ajalta ja luovat mahdollisuuden jatkuvaan parantamiseen sekä vaikuttavuuden ja tehokkuuden parantamiseen. Palvelunhallintajärjestelmän standardi on yleisimmin käytössä organisaatioissa, jotka pyrkivät siihen, että kaikki toimitusketjussa olevat toimijat noudattavat yhtenäisiä toimintamalleja. (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. ISO/IEC 20000-1, 2011, s. 8.)

Palvelunhallintajärjestelmän käytäntöjä ja vaatimuksia voidaan hyödyntää koko organisaation toimintaan tai rajata koskemaan vain osaa organisaation toimintaa. On mahdollista sertifioida esimerkiksi vain organisaation sisäinen IT-osasto ja sen tuottamat palvelut muille. Kyseessä on silloin rajattu sertifiointin kattavuus, eli soveltamisala, ja se tulee aina määritellä tarkasti ennen sertifiointia. Jonkin hallintajärjestelmän sertifiointin kattavuus voi siis olla hyvin rajattu osa-alue organisaation toiminnasta tai vastaavasti jopa kokonainen toiminta.

Kehittämistehtävän kohdeorganisaatiolle on jo myönnetty palvelunhallintajärjestelmän ISO/IEC 20000-1 -sertifikaatti. Sertifikaatin kattavuudesta oli rajattu pois yksi palvelukokonaisuus. Tämä haluttiin nyt korjata, ja tavoitteena oli saada yksi sertifioitu palvelunhallintajärjestelmän kokonaisuus, sisältäen kaikki organisaation palvelut ja toiminnot.

Kehittämistehtävän tarkoituksena oli selvittää, minkälaisin keinoin kohdeorganisaation sertifioitua palvelunhallintajärjestelmää tulisi kehittää, jotta sen nykyistä kattavuutta voitaisiin laajentaa. Tavoitteena oli löytää oikeat työkalut nykytilan arviointiin ja arviointisuunnitteluun, lisäksi selvittää standardin vaatimuksiin liittyvät puutteet sisäisten auditoitien avulla. Samalla haluttiin lisätä tietoisuutta standardeista ja selvittää henkilöstön mielipiteitä standardien käytöstä.

Tässä kehittämistehtävässä järjestelmä-sanalla tarkoitetaan erilaisia hallintatapojen kokonaisuuksia, eli toimintaan liittyviä järjestelmiä, ei tietoteknisiä järjestelmiä. Alla lisää muita termien selitteitä.

Termistö

- **Auditointi:** järjestelmällinen, riippumaton ja dokumentoitu prosessi, jolla hankitaan auditointinäyttöä ja arvioidaan sitä objektiivisesti, jotta voidaan määrittää täyttyvätkö auditointikriteerit.
- **Auditointikriteeri:** politiikat, menettelyt tai vaatimukset, mihin auditointinäyttöä verrataan.
- **EFQM** (European Foundation for Quality Management): johtamis- ja laatupalkintomalli.
- **GAP-analyysi:** Menetelmä, jolla voidaan mm. verrata ja kuvata nykytilan ja tavoitetilan välistä eroa. Tunnetaan myös nimellä kuilu- tai puuteanalyysi.
- **Hallintajärjestelmä:** Hallintajärjestelmillä pyritään parempaan toimintaan mm. erilaisilla kansainvälisillä hallintajärjestelmästandardeilla
- **ISO/IEC 20000:** Kansainvälinen IT-johtamisen ja -hallinnan standardi tietotekniikkapalveluiden toimittajille.
- **ISO** (International Organization for Standardization): Kansainvälinen standardointiorganisaatio
- **IT** (Information Technology): Informaatioteknologia
- **ITIL** (Information Technology Infrastructure Library): Kokoelma IT-palveluiden hallinnan ja johtamisen parhaita käytäntöjä.
- **IT-palvelu:** IT-palveluntuottajan asiakkaalle tuottama palvelu, joka perustuu informaatioteknologian käyttöön, tukee asiakkaan liiketoimintaprosesseja ja koostuu ihmisten, prosessien ja teknologian yhdistelmästä.
- **IT-palveluiden hallinta** (IT Service Management, ITSM): Liiketoiminnan vaatimusten mukaisten IT-palveluiden käyttöönotto, hallinta ja johtaminen.
- **Johtamisjärjestelmä:** politiikan ja tavoitteiden määrittelyyn sekä näiden tavoitteiden saavuttamiseen käytettävä järjestelmä.
- **Palvelunhallintajärjestelmä** (Service Management System, SMS): johtamisjärjestelmä, jolla johdetaan ja hallitaan palveluntuottajan palvelunhallintatoimia.
- **PDCA** (Plan-Do-Check-Act): Suunnittele - Toteuta – Tarkasta - Toimi
- **Prosessi:** Sarja samaan asiaan liittyviä aktiviteetteja, jotka tuottavat jonkin lopputuloksen ja arvoa asiakkaalle tai sidosryhmälle.
- **Sertifikaatti:** Osoitus siitä, että tuotteet, johtamisjärjestelmät ja työntekijöiden osaaminen vastaavat kansainvälisiä, kansallisia tai paikallisia vaatimuksia.

- **Standardi:** Jonkin organisaation esittämä suositus tai menettelytapaohje, miten jokin asia tulisi tehdä.
- **Toimintajärjestelmä:** Yhdessä sovittujen toimintatapojen kooste, mikä selkeyttää ja yhtenäistää organisaation toimintaa ja vapauttaa voimavaroja tuottavaan työhön.

1.1 Kohdeorganisaatio

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja toimii informaatioteknologian (IT) alalla ja on pohjoismaiden johtava tietoverkko-, tietoturva-, pilvi-, konesali- ja hallintapalveluiden palveluntarjoaja. Kohdeorganisaatio on saavuttanut asemansa alalla parhaiden asiantuntijoiden, johtavien kumppaneiden ja yli 25 vuoden kokemuksen ansiosta. Kohdeorganisaatio on osa isoa kansainvälistä teleoperaattoria ja työllistää pääkaupunkiseudulla noin 250 henkilöä. Asiakaskunta koostuu hyvin erilaisista toimialoista, sekä kotimaassa että ulkomailla. Kohdeorganisaation palveluihin kuuluu konsultointia, asiantuntijapalveluita ja jatkuvien palveluiden kokonaisuuksia. Palveluita ovat esimerkiksi langaton lähiverkko palveluna tai palvelin-, tallennus- tai varmistuskapasiteettia konesalista.

Organisaatiolle on kriittistä pysyä mukana jatkuvasti muuttuvassa ja kovassa kasvussa olevien teknologisten alojen ulkoistuspalveluissa. Ulkoisen toimintaympäristön eli markkinoiden seuraaminen ja sitä kautta asiantuntijoiden osaamisen kehittäminen ovat äärimmäisen tärkeitä asioita. Organisaation on muutettava strategiaansa tiuhaan ja henkilöstön on nopeasti sisäistettävä uusia palveluita, toimintamalleja ja kehitettävä prosesseja tehokkaammiksi, mukautuen muutoksiin ja vaatimuksiin. Digitalisaation ja sitä kautta tulevien tietoturvauhkien tai haavoittuvuuksien lisääntyminen lisää asiakasyritysten tietoteknisten järjestelmien vaatimuksia. Tämä näkyy erityisesti merkittävissä ja isommissa toimialoissa, joilla kriittisten palveluiden toimintavarmuus on jatkuvasti entistä tärkeämpää, ja näihin uhkiin kohdeorganisaatiossa koitetaan vastata.

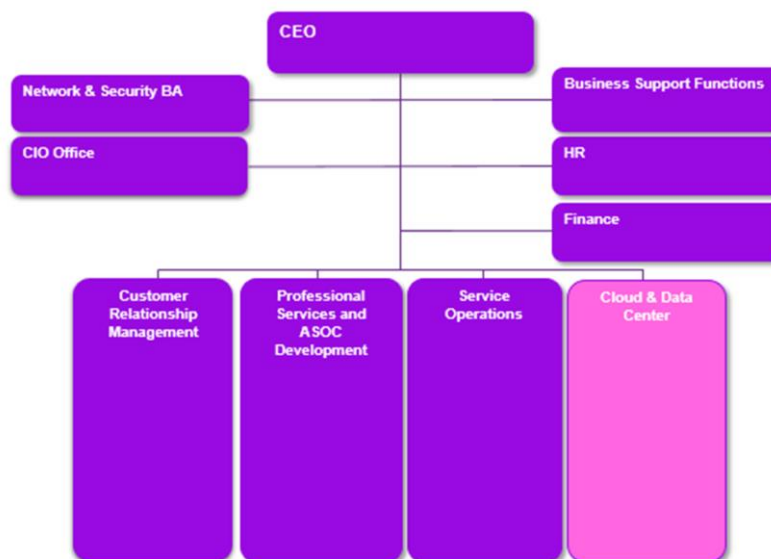
Kohdeorganisaatio noudattaa toiminnassaan ja menetelmien implementoinnissa integroitua toimintajärjestelmää, joka pohjautuu erilaisiin viitekehyksiin ja standardeihin kuten ITIL -malli, ISO 9001 -, ISO 14001 -, ISO/IEC 20000-1 -, ISO 26000 -, ISO 31000 -, ISO/IEC 27001 -standardit.

Yllä mainituista viitekehyksistä ja standardeista kohdeorganisaatio on sertifioinut omassa toiminnassaan seuraavat:

- ISO/IEC 27001:2013 Tietoturvallisuuden hallinta
- ISO 14001: 2004 Ympäristön hallinta
- ISO/IEC 20000-1:2011 IT-palvelunhallinta

Sertifikaatit on myöntänyt kansainvälisesti tunnettu akkreditoitu sertifiointielin. Viitekehyksistä ITIL-mallia noudatetaan kohdeorganisaation palvelutuotannon prosesseissa, mutta tämä ei ole organisaatiotasolla sertifioitavissa oleva viitekehys.

Kohdeorganisaation organisaatorakenne on alla olevan kuvan mukainen (kuva 1). Kuvassa on eri värillä (punaisella) merkitty organisaatioyksikkö, mitä tämän kehittämistehtävän palvelunhallintajärjestelmän kattavuuden laajentaminen koskettaa, eli Cloud & Data Center –yksikköä ja niiden tuottamia palveluita. Yksikössä on kolme konesalien valvonta- ja hallintapalveluita tuottavaa tiimiä.



Kuva 1 Organisaatiokaavio (Kohdeorganisaatio, 2017)

Kehittämistehtävä koskee myös kohdeorganisaation Business Support Functions -yksikön alla työskentelevää Laatu ja turvallisuus -tiimiä, koska tämän tiimin tehtävänä on vastata kohdeorganisaation eri hallintajärjestelmistä ja ylläpitää niitä. Lisäksi tämä tiimi suorittaa sisäisiä auditointeja ja huolehtii ulkoisten arviointien valmisteluista.

1.2 Kehittämistehtävän lähtötilanteen ja nykytilan kuvaus

IT-palveluiden hallinnan vaatimuksia koskeva ISO/IEC 20000-1:2011 -sertifikaatti myönnettiin kohdeorganisaatiolle ensimmäisen kerran vuonna 2012, millä varmistettiin, että organisaation määrittelemälle soveltamisalalle palvelunhallintajärjestelmä täyttää standardin vaatimukset. Samana vuonna integroiduttiin sisaryhtiön kanssa. Toisella yhtiöllä oli jo vuodesta 2011 alkaen ollut konesalien valvonta- ja hallintapalveluihin liittyvä ISO/IEC 20000-1:2011 -sertifikaatti. Tästä erillisestä sertifikaatista luovuttiin vuonna 2015, koska sen kattavuus oli hyvin kapea ja se koski vain kahta konesalipalveluiden asiakasta. Organisaatiossa haluttiin jatkossa yhdistää kaikki tarjottavat palvelut yhteen sertifioituun palvelunhallintajärjestelmään, joka kattaisi myös kaikki asiakkaat.

Vuoden 2015 jälkeen kohdeorganisaation ISO/IEC 20000-1:2011 -sertifioitu palvelunhallintajärjestelmä ei kattanut enää koko palveluliiketoimintaa. Tulkinta sertifikaatin kattavuudesta oli henkilöstölle ja erityisesti asiakkaille epäselvä. Tosiasia oli, ettei sertifikaatin kattavuus vastannut kaikkia asiakastarpeita. Kohdeorganisaation muut sertifioidut hallintajärjestelmät kattoivat koko yrityksen toiminnan ja palvelut. Kohdeorganisaatiossa huomattiin myös sen olevan hankalaa, kun palvelutuotantoon tai palveluihin liittyviä toimintoja tai prosesseja ei kehitetty yhtenäisellä, hallintajärjestelmään sopivalla mallilla.

Vuoden 2017 aikana kohdeorganisaatiossa tapahtui isoja muutoksia. Uusi toimitusjohtaja aloitti vuoden alusta ja sen jälkeen tehtiin muutoksia sekä johtoryhmässä että henkilöstössä. Lisäksi organisaation strategiaa, tavoitteita, mittareita ja johtamisjärjestelmää uusittiin vuoden aikana. Kehittämistehtävän aikana julkistettiin uusia yrityskauppoja, jotka tulevat kasvattamaan organisaation kokoa ja laajentamaan palvelukokonaisuutta vuoden 2018 aikana.

Edellä mainitut isot organisaatiomuutokset rooleissa, prosesseissa ja niiden vastuissa on otettava hallintajärjestelmien ylläpidossa ja kattavuudessa huomioon. Isoja muutoksia tehdessä tulisi ottaa tarkasti huomioon hallintajärjestelmien erilaiset vaatimukset ja suunnitella muutoksen hallinnan keinoin tarvittavat toimenpiteet niiden säilyttämiseksi. Mikäli jätetään jotain vaatimukseen liittyvää epähuomiossa pois, voi se vaikuttaa standardien vaatimustenmukaisuuden täyttymiseen.

Ylimmällä johdolla on olennainen tehtävä hallintajärjestelmien kehittämisessä ja ylläpidossa, johdon tulee olla sitoutunut organisaation hallintajärjestelmiin ja muistaa myös

tunnistaa muutosten vaikutukset eri hallintajärjestelmissä. Mikäli on paljon henkilöstömuutoksia, kuten kohdeorganisaatiossa, on myös tietoisuutta standardien sisällöstä ja vaatimuksista pidettävä yllä.

Kohdeorganisaation johtoryhmä päätti syyskuussa 2017, että ISO/IEC 20000-1 -sertifikaatin ja palvelunhallintajärjestelmän kattavuus laajennettaisiin siitä puuttuvaan palveluun eli *konesalien valvonta- ja hallintapalveluun* tulevassa kevään 2018 sertifiointin uudelleenarvioinnissa. Päätökseen vaikutti se, että tiedettiin tämän sertifiointin laajennuksen olevan hyödyllinen asiakastarjouksissa. Lisäksi sillä varmistettaisiin palveluiden toimivuus asiakkaille, kustannustehokkuus organisaatiolle sekä kaikkien palveluiden jatkuva yhtenäinen kehittäminen.

1.3 Tutkimusongelma

Vastaavaa hallintajärjestelmän sertifikaatin kattavuuteen tehtävää laajennusta ei ollut kohdeorganisaatiossa aiemmin tehty, eli ei ollut olemassa käytäntöä, miten laajennus tulisi käytännössä tehdä. Laajennusarviointia varten ei ollut olemassa sertifiointilaitokseltakaan erillisiä ohjeita.

Ongelma kohdeorganisaatiossa oli se, ettei palvelunhallintajärjestelmän nykytila ja sen puutteet ISO/IEC 20000-1 standardin vaatimuksiin tai sen kattavuuden laajentamiseen nähden ollut tiedossa. Kohdeorganisaatiossa ei ollut myöskään käytössä hyväksyttyä itsearviointimallia, millä olisi saatu helposti analysoitua kriittisimmät kehittämiskohteet ja sitä kautta tehtyä selkeä sisäinen arviointisuunnitelma tulevaa ulkoista arviointia varten. Vuosittaisiin ulkoisiin arviointeihin ei myöskään osattu valmistautua systemaattisia keinoja käyttäen. Lisäksi tietoisuus standardien sisällöstä oli rajallinen ja se aiheutti vastuullisille epävarmuutta toteuttaa vaatimuksia eri prosesseissa. Tämä kokonaistilanne ja ongelma antoivat lähtökohdat kehittämistehtävälle.

2 Kehittämistehtävän suunnitelma

Tässä luvussa avaan kehittämistehtävän suunnitelmia ja tavoitteita, jotka vastaavat kohdeorganisaatiossa havaittua ongelmaa. Lisäksi seuraavissa kappaleissa kuvaan kehittämistehtävän sisältöä, menetelmiä ja tutkimuksen vaiheita kokonaisuudessaan. Lopuksi esittelen asetettuja tutkimuksen arvioinnin mittareita.

2.1 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän kehittämistehtävän tavoitteina oli

- löytää parhaat keinot nykytilan arviointiin ja puutteiden havaitsemiseen,
- arvioida olemassa olevan palvelunhallintajärjestelmän nykytila,
- selvittää ISO/IEC 20000-1 standardin vaatimuksiin liittyvät puutteet,
- kehittää arviointisuunnitelman kaltainen ohjeistus hallintajärjestelmien vuosittaista arviointia varten,
- laajentaa henkilöstön tietoisuutta standardeista,
- kerätä tietoa organisaation mielipiteistä standardeja ja niihin liittyvää työtä kohtaan ja
- selvittää vaikuttiko kehittämistehtävän aikana tehdyt havainnot, toimenpiteet, koulutukset ja parannukset henkilöstön mielipiteisiin.

Tutkimuksessa vastattiin seuraaviin laadullisiin kysymyksiin:

- Millaisin keinoin saadaan selville nykytila ja puutteet palvelunhallintajärjestelmässä?
- Miten parantaa valmistautumista vuosittaisiin ulkoisiin sertifiointiarviointeihin?
- Millainen on henkilöstön mielipide standardeihin liittyen ja voidaanko vaikuttaa standardeihin liittyviin mielipiteisiin kehittämistehtävän aikana?

2.2 Rajaus

Rajasin kehittämistehtävän ja siitä johtavat toimenpiteet koskemaan vain palvelunhallintajärjestelmää ja siihen liittyviä prosesseja. Muut hallintajärjestelmät kohdeorganisaation integroidusta toimintajärjestelmästä, kuten tietoturvallisuuden hallinta tai ympäristönhallinta olivat toki kehittämisessä mukana, mutta niiden kehittämisenäkökulmaa en ottanut tässä tutkimuksessa huomioon.

Tämän kehittämistehtävän lisäksi kohdeorganisaatiolle oli tärkeä tavoite saada uudelleen arvioitu ISO/IEC 20000-1 -sertifikaatti ja sen kattavuus koskemaan myös puuttuvaa palvelua. Rajasin kuitenkin kehittämistehtävän keston seuraavaan ulkoisen sertifiointiarvioinnin toteuttamiseen, eikä siitä syystä tässä kehittämistehtävässä käsitelty itse ulkoista arviointia, siitä saatavia tuloksia tai korjaavia toimenpiteitä.

2.3 Tutkimusmenetelmänä toimintatutkimus

Tämän kehittämistehtävän tutkimuksellisenä tavoitteena oli selvittää parhaat keinot, joilla suunnitella, havaita ja korjata puutteet palvelunhallintajärjestelmässä sertifikaatin kattavuuden laajennusta ja uudelleen arviointia varten. Tarkoituksena oli, että käytäntö muodostuisi organisaatiossa pysyväksi, ja sitä hyödynnettäisiin myös muiden hallintajärjestelmien ylläpidossa. Tavoitteena oli myös selvittää henkilöstön mielipide standardeihin liittyen, ja voidaanko kehittämistehtävän aikana vaikuttaa henkilöstön mielipiteisiin.

Tämän tutkimuksen lähestymistavaksi valitsin yhden laadullisen tutkimuksen ilmentymän eli toimintatutkimuksen, koska tavoitteena oli vastata toiminnassa havaittuun konkreettiseen ongelmaan ja parantaa olemassa olevaa käytäntöä.

Valittu toimintatutkimus sopi myös siksi, koska olin itse osallisena kehittämisessä ja osa tutkimuskohdetta, en siis vain erillisen tutkijan roolissa. Tutkijana tehtävänäni oli vastata tutkimuksen suunnittelusta, tutkimuksen toiminnallisen osan eli käytännön toteutuksesta ja arvioida muuttuneen toiminnan onnistumista yhdessä muiden toimijoiden kanssa. Toimin kehittämistehtävässä lisäksi laatupäällikön, sisäisen auditoijan ja prosessiomistajan rooleissa. Minulla oli kohdeorganisaation laatupäällikkönä ja tämän kehittämistehtävän kannalta myös olennainen substanssiosaaminen kehitettävään toimintaan. Pystyin siten itsenäisesti arvioimaan ja refleктоimaan tehtyjä muutoksia ja niiden toimivuutta suoraan kehittämistehtävän aikana.

2.4 Toteutus ja aikataulu

Kehittämistehtävässä toteutin kertaalleen yhden toimintatutkimukselle ominaisen syklin eli tutkimuksen kehittämisprosessin seuraavin vaihein:

- 1) Palvelunhallintajärjestelmän nykytilan itsearviointi.
- 2) GAP-analyysi palvelunhallintajärjestelmän vaatimusten puutteista.
- 3) Suunnitelmat sisäisille auditoinneille ja selvitys kohdeorganisaation henkilöstön mielipiteistä standardeja kohtaan.
- 4) Sisäisten auditointien suorittaminen ja puutteiden kirjaukset eli poikkeamat palvelunhallintajärjestelmän vaatimuksiin.
- 5) Poikkeamien korjaavat toimenpiteet ja niiden seuranta organisaatiossa.
- 6) Palvelunhallintajärjestelmän nykytilan itsearviointi uudelleen.

Kehittämistehtävän toteutus jakautui viiteen eri vaiheeseen, nämä vaiheet, aikataulut ja tuotokset on esitelty tarkemmin alla olevassa taulukossa.

Taulukko 1 Kehittämistehtävän toteutus ja aikataulu

Vaihe	Aika	Toimenpiteet	Tuotos
Vaihe 1	Syyskuu 2017	<ul style="list-style-type: none"> Kehittämisidea johtoryhmän hyväksymänä Itsearviointityökalun viimeistely Palvelunhallintajärjestelmän itsearvioinnin tekoa Arviointisuunnitelman suunnittelua 	<ul style="list-style-type: none"> Itsearviointityökalun valinta
Vaihe 2	Lokakuu 2017	<ul style="list-style-type: none"> Ryhmähaastattelut itsearviointia varten ja täydennetään itsearvioinnin sisältöä Muodostetaan GAP-analyysi ja tavoitetilan kuvaus GAP-analyysin esittely johtoryhmälle ja operatiiviselle työryhmälle Arviointisuunnitelman täyttäminen Sisäiset auditointisuunnitelmat 	<ul style="list-style-type: none"> Itsearvioinnin lopullinen tulos GAP-analyysi tehty Arviointisuunnitelma -dokumenttipohja tehty Arviointisuunnitelman 1. versio täytetty Sisäinen auditointisuunnitelma tehty Viestintä henkilöstölle

Vaihe 3	Marras- kuu 2017	<ul style="list-style-type: none"> • Johdon katselmus ja arviointi-suunnitelman hyväksyminen • Mieliidekysely valitulle joukolle • Sisäiset auditoinnit ja havaintojen kirjaukset 	<ul style="list-style-type: none"> • Lomakekysely -pohjan suunnittelu tehty • Mieliidekysely tehty ja tulos • Poikkeamien kirjaukset
Vaihe 4	Joulukuu 2017 - Maaliskuu 2018	<ul style="list-style-type: none"> • Sisäiset auditoinnit ja havaintojen kirjaukset • Puutteiden korjaukset • Arviointisuunnitelman sisällön tarkistus 	<ul style="list-style-type: none"> • Poikkeamien kirjaukset • Päivitetty arviointisuunnitelma -pohja
Vaihe 5	Huhtikuu 2018	<ul style="list-style-type: none"> • Standardin koulutusmateriaali henkilöstölle • Mieliidekysely uudelleen • Itsearviointi uudelleen ja korjaavien toimenpiteiden seuranta • Johdon katselmus ja arviointi-suunnitelman sulkeminen • Tutkimuksen tulokset 	<ul style="list-style-type: none"> • Koulutusmateriaali • Mieliidekyselyn tuloksien vertailu tehty • Itsearvioinnin tuloksien vertailu tehty • Arviointisuunnitelma -pohja suljettu • Viestintä henkilöstölle

2.5 Tiedonkeruumenetelmät

Kehittämistehtävän varsinainen tutkimusaineisto oli enimmäkseen laadullista aineistoa, joka syntyi yhteistyön aikana ja vapaamuotoisten ryhmähaastatteluiden pohjalta tehdyistä itsearvioinneista. Lisäksi materiaalia syntyi sisäisistä auditoinneista, jotka ovat myös eräänlaisia strukturoituja haastatteluja. Laadullista aineistoa syntyi myös osallistuvana havainnoijana seuraten ja ohjaten muita toimijoita toiminnan kehittämisen aikana. Määrällistä ja laadullista tutkimusaineistoa syntyi henkilöstölle tehdyistä lomakekyselyistä.

Tämän tutkimuksen ryhmähaastatteluissa ja kyselyissä käytin aineistonkeruumenetelmänä niin sanottua eliittiotantaa, eli tiedonantajiksi valitsin vain henkilöt, joilta oletin saavan parhaan tiedon tutkittavasta ilmiöstä.

Sisäisistä auditoinneista sain myös kerättyä täydentävää tietoa nykytilasta ja puutteista standardin vaatimuksiin nähden. Tutkimusaineistoa syntyi sisäisten auditointien suositusten ja poikkeamien kirjauksista. Poikkeamalista mihin suositukset ja poikkeamat kirjattiin, toimi seurantatyökaluna korjauksille ja sitä kautta pystyin analysoimaan kokonaisuutta, eli missä prosesseissa oli eniten havaittu poikkeamia. Aineisto, erityisesti sisäisistä auditoinneista, oli yksityistä kirjallisessa muodossa olevaa aineistoa.

Tutkimusaineistoa syntyi myös kyselyjärjestelmän avulla tehdyistä lomakekyselyistä. Kyselyn avulla tarkastelin henkilöstön mielipiteitä liittyen standardeihin, sertifiointeihin ja vaatimuksiin liittyviin toimenpiteisiin. Kyselyyn käytettiin myös eliittiotantaa eli joukko henkilöitä, jotka olivat aiemmin osallistuneet ulkoisiin arviointeihin tai muuten tunsivat standardit jollain tasolla. Lomakekyselyn tulokset olivat määrällistä tutkimusaineistoa ja samalla laadullista tutkimusaineistoa, henkilöiden jättämien avoimien kommenttien osalta.

Pidin kehittämistehtävästä myös tutkimuspäiväkirjaa, mikä tuki suunnittelua ja erityisesti arviointisuunnitelma -pohjan iterointia kehittämistehtävän aikana.

2.6 Teoreettinen viitekehys

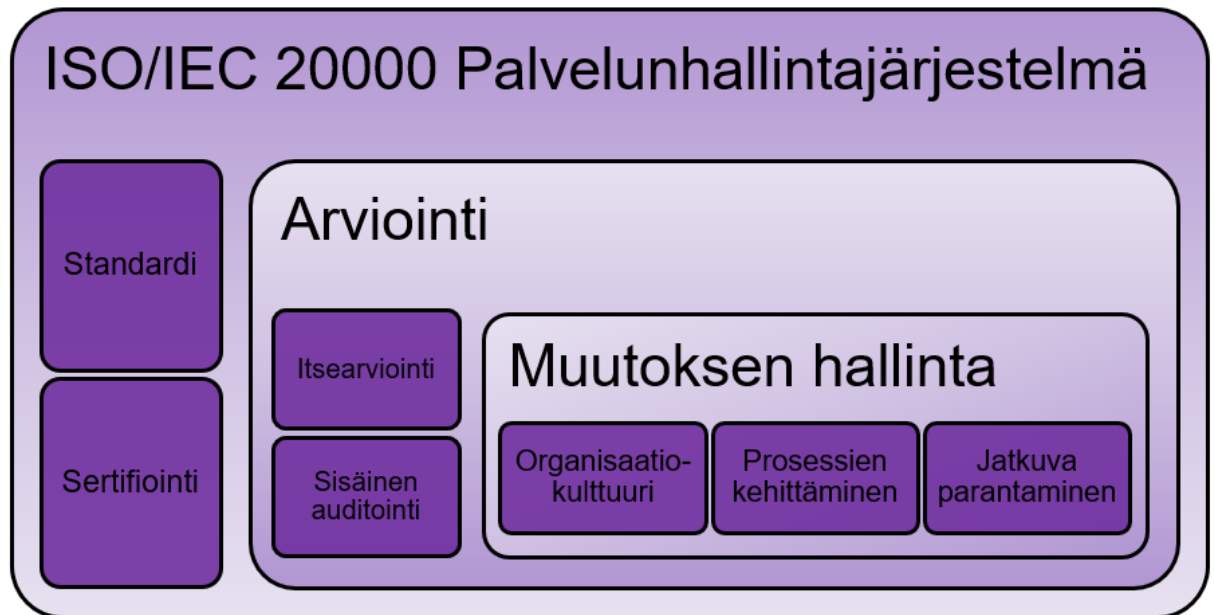
Valitsin teoreettisen viitekehysten kokonaisuuden, koska ne yhdessä muodostavat kehittämistehtävän perustan kohdeorganisaatiossa.

Kehittämistehtävän viitekehyksessä ja tietoperustan kokonaistarkastelussa esittelen informaatioteknologiaan ja palvelunhallintaan liittyvän johtamisjärjestelmän yleisiä periaatteita eli standardin **ISO/IEC 20000 Palvelunhallintajärjestelmän** vaatimuksia, standardeja yleisesti sekä lyhyesti myös sertifiointin käytäntöjä.

Kehittämistehtävän teoreettisen viitekehysten keskeisenä teemana on myös erilaiset **arviointiin** liittyvät keinot ja niiden hyödyntäminen kehittämisen välineenä. Arviointikeinoista käsittelin nykytilan ja havaintojen tekemiseen liittyviä erilaisia tunnettuja malleja ja keskeisimpänä havainnointikeinona sisäistä auditointia.

Muutoksen hallinta teorian avulla käsittelen jatkuvaa parantamista ja kehittämistä erityisesti palvelunhallintajärjestelmän prosesseissa ja muutoksia kohdeorganisaation henkilöstön mielipiteissä kehittämistehtävän aikana.

Teorettinen viitekehys on kokonaisuudessaan esitelty alla olevassa kuvassa (kuva 2).



Kuva 2 Teorettinen viitekehys

Käsittelen osana teoreettista viitekehystä myös toimintatutkimuksen teoriaa, tutkimusmenetelmiä ja tutkimuksen luotettavuuden arviointia soveltuen tähän kehittämistehtävään.

2.7 Arvioinnin mittarit

Kehittämistehtävän onnistumista tulee myös mitata. Asetin kehittämistehtävälle mittareita liittyen valittuun teoreettiseen viitekehukseen ja asetettuihin kehittämistehtävän tavoitteisiin. Alla olevassa taulukossa on kehittämistehtävän mittarit ja tavoitteet.

Taulukko 2 Mittarit ja tavoitteet

NRO	MITTARI	TAVOITE
1	Itsearviointi -työkalun luominen: Tehty / Ei tehty	Tehty
2	Itsearviointien tulokset ja toimenpiteiden lukumäärä: Keskiarvo (itsearvioinnin asteikolla 0-4) / Lkm	4 / 0
3	Sisäisissä auditoinneissa tehty havaintoja palvelunhallintajärjestelmän korjaamiseksi: Tehty / Ei tehty	Tehty

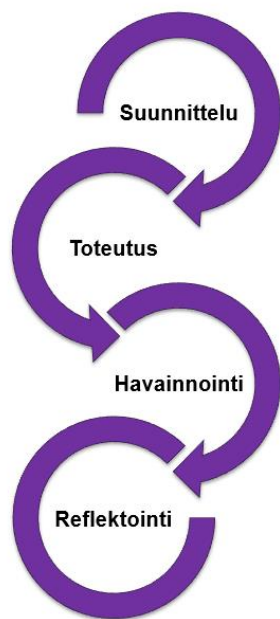
4	Palvelunhallintajärjestelmän puutteita on korjattu: Tehty / Ei tehty	Tehty
5	Palvelunhallintajärjestelmän prosesseja on kehitetty: Tehty / Ei tehty	Tehty
6	Sisäisen arviointisuunnitelma -pohjan ja pysyvän arviointikäytännön luominen: Tehty / Ei tehty	Tehty
7	Tietoisuutta lisätty palvelunhallintajärjestelmän standardista ja laajenuksesta: Tehty / Ei tehty	Tehty
8	Tyytyväisyyden taso standardeihin ja niihin liittyvään työhön: Keskiarvo oma / Keskiarvo organisaatio (kyselylomakkeen asteikolla 1-5)	5 / 5
9	Kehittämistehtävällä on ollut vaikutusta henkilöstön mielipiteisiin: Kyllä / Ei	Kyllä

3 Toimintatutkimus

Seuraavissa kappaleissa kerron osana tutkimuksen teoreettista viitekehystä toimintatutkimuksesta ja eri tutkimusmenetelmistä, soveltuvin osin tämän kehittämistehtävän kannalta.

3.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus on tilanteeseen sidottua, yhteistyötä vaativaa, osallistuvaa ja itseään tarkkailevaa tutkimusta. Tyypillisen toimintatutkimuksen piirteeseen kuuluu spiraalimaisen kehän tapaan eri vaiheet kuten toiminnan suunnittelu, toteutus, havainnointi ja reflektointi (ihminen tarkastelee itseään ulkopuolisena). Yleensä toimintatutkimuksen kehittämisen kohteena on koko työyhteisö tai organisaation muutosprosessi, jolloin sitoutuminen koko organisaatiolta on välttämätöntä. (Metsämuuronen, 2006, s. 102.) Tätä piirrettä kutsutaan muussa kirjallisuudessa myös sykliseksi tutkimuksen kehittämisprosessiksi, mikä on kuvattu kuvassa 3.



Kuva 3 Toimintasuunnitelman syklinen kehittämisprosessi (mukaillen Metsämuuronen, 2006, s.102)

Toimintatutkimukseen ei päde perinteisen tutkimuksen näkemykset tutkimuksen objektiivisuudesta, jossa tutkija pyrkii vain havainnoimaan tutkimuksen kohdetta sitä häiritsemättä. Toimintatutkimukseen pätee päinvastainen ajatus, eli tutkimus on avointa toimintaa, jossa pyritään yhteistyöhön ja vaikuttamaan tutkittavaan kohteeseen sekaantumalla

siihen. Toimintatutkimukselle ei ole yhtä hyväksyttyä määritelmää, mutta se voitaisiin määritellä olevan osallistavaa havainnointia tai lähestymistapa, missä tutkija osallistumalla tutkittavan yhteisön toimintaan pyrkii ratkaisemaan jonkin tietyn ongelman yhdessä muiden yhteisön toimijoiden kanssa. Perusidea toimintatutkimukselle on ottaa tutkimukseen mukaan ne ihmiset, joita tutkimus koskee ja pyrkiä toteuttamaan yhdessä asetettuja päämääriä. Toimintatutkimuksen perimmäisenä tavoitteena on, kuten kaikessa kehittämisesäkin, muutos parempaan. (Eskola & Suoranta, 2008, s. 127.)

Toimintatutkimuksessa on kyse tilanteesta, missä tutkija on osa tutkimuskohdetta. Tutkijan yhtenä tehtävänä on auttaa toimijoita kehittämään taitojaan arvioida ja reflektoida omaa toimintaansa paremmin. Toiminnan tehokas muuttaminen perustuu siihen, että osallistujat tekevät itse oman työnsä reflektointia, itsearviointia ja pyrkivät oman toiminnan avulla parantamaan tilannetta. Tavoitteena on, että toimijat ovat jatkossakin sitoutuneita yhteisesti sovittuihin tavoitteisiin ja osaavat kehittää itsenäisesti omaa toimintaansa, unohtamatta vuorovaikutuksen merkitystä tutkijan ja muiden toimijoiden välillä, minkä pitäisi olla jatkossakin aktiivista. (Eskola & Suoranta, 2008, s. 128.)

3.2 Keinoja tutkimusaineiston hankintaan

Haastattelut ja kyselyt

Toimintatutkimusta varten aineistoa voidaan hankkia esimerkiksi kyselyn tai haastattelun avulla. Näissä toimintatavoissa olennaisena erona on vastaajan toiminta tiedonkeruuvaiheessa eli kyselyyn vastataan omatoimisesti, omalla ajalla kun taas haastattelussa kysymykset esitetään, niistä voidaan keskustella ja haastattelija kirjaa vastaukset muistiin. Haastattelun etu on sen joustavuus eli haastattelija voi toistaa kysymyksen, keskustella vastaajan kanssa kysymyksestä, oikaista väärinkäsityksiä tai selventää ilmaistua sanamuotoa. Lisäksi haastattelija voi tilanteen vaatiessa muokata kysymyksiä tai esittää ne siinä järjestyksessä kuin katsoo aiheelliseksi. Lisäksi haastattelussa on tärkeää saada mahdollisimman paljon tietoa, ja myös haastattelun onnistumisen kannalta onkin perusteltua antaa haastateltaville etukäteen haastattelun aihe tai jopa kysymykset tutustuttavaksi. Haastattelija voi toimia samalla myös havainnoitsijana, mitä kyselyn osalta ei ole mahdollista tehdä. Haastattelun aikana voi havainnoida mitä rivien välistä jää sanomatta tai miten jokin asia sanotaan ja kirjata nämä asiat muistiin. Tällainen havainnointi tai etu on sellainen, mikä kannattaa myös mainita haastattelun raportilla tai se miten mahdollisesti tällaiset havainnot vaikuttivat lopputuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 73.)

Käytännössä on erilaisia haastattelulajeja ja kaikista tavallisin tapa on yksilöhaastattelu, jossa haastattelu tapahtuu haastattelijan ja vastaajan välillä. Ryhmähaastattelu on myös monessa tapauksessa todettu olevan käyttökelpoinen menettelytapa ja sen suosio on myös lisääntynyt viime vuosina. Ryhmähaastattelussa keskustellaan, melko vapaamuotoisestikin ja haastatteliija puhuu useille haastateltaville yhtä aikaa, johtaa haastattelua ja suuntaa kysymyksiä myös suoraan ryhmän yksittäisille jäsenille. Osanottajat saavat ryhmähaastattelun aikana kommentoida asioita spontaanisti, tehdä huomioita ja tuottaa monipuolista tietoa kehittämisen kohteena olevasta ilmiöstä. Ryhmähaastattelu voi olla myös jonkin laajemman tutkimuksen alkuvaihe, jossa pyritään saamaan selville vastaus-ten tai mielipiteiden kirjo, minkä pohjalta taas voidaan tehdä tarkempia yksilöhaastatte-luja, tai laatia erillinen kyselylomake. Ryhmähaastattelua voidaan käyttää luontevasti myös silloin kun tavoitteena on saada selville kollektiivinen mielipide tai näkemys, en-nemmin kuin yksittäisen henkilön mielipide. (Hirsjärvi & Hurme, 2011, s. 61.)

Havainnointi

Laadullisen tutkimuksen yhtenä yleisimmistä tiedonkeruumenetelmänä pidetään havain-nointia. Yksinään se ei välttämättä ole riittävä tutkimuksen aineiston analysointiin, joten on hedelmällisempää yhdistää havainnointiin muita aineistonkeruumenetelmiä kuten haastattelu. Havainnointi sopii erityisesti tutkimuksiin, joissa tutkittavasta ilmiöstä tiede-tään hyvin vähän tai ei ollenkaan. Asiat voidaan nähdä paremmin havainnoinnin avulla niiden oikeissa tilanteissa tai yhteyksissä, lisäksi asiaan liittyvät normit tai käyttäytymis-mallit. Havainnointia on eroteltu eri muotoihin eli piilohavainnointiin, havainnointiin ilman osallistumista, osallistuvaan havainnointiin ja osallistavaan havainnointiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 81.)

Osallistuva havainnointi vaikuttaa tehokkaalta tavalta aineistonkeruuta ajatellen. Siinä tutkija toimii aktiivisesti tutkimukseen osallistuvien kanssa eli sosiaaliset vuorovaikutus-tilanteet ovat olennainen osa tiedon hankintaa. Siitä ollaan monta mieltä, minkä verran tutkijan tulisi omalla toiminnallaan vaikuttaa tapahtumien kulkuun tai olla vaikuttamatta. Sanotaan, että mitä toimintatutkimuksellisempi tutkimuksen näkökulma, sitä perustel-lumpi on tutkijan aktiivinen vaikuttaminen eli niin kutsuttuna muutosagenttina toimiminen. Piilohavainnointi on myös tavallaan osallistuvaa havainnointia, mutta siinä tutkimukseen osallistuvat eivät tiedä tutkijan tutkimuksellisia taustoja osallistumiselle tai eivät tiedä itse osallistuvansa tutkimukseen. Tämän keinon käyttäminen voi olla eettisesti kyseen-alaista. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 81-83.)

Eliittiotanta

Haastattelua suunniteltaessa yleensä joutuu ratkaisemaan ketä, mitä, milloin ja missä haastatellaan eli kyseessä on otantaan liittyvä päätös. Laadullisessa tutkimuksessa otantaan liittyvät tapaukset liittyvät lähinnä tiedonsaantiin eli valitaan tapaukset, joilta saadaan ilmiön kannalta parasta tietoa. Otantaan liittyvien valintastrategioiden määrittelyt laadullisen tutkimuksen osalta on vielä kesken, ei ole yhtä selkeää menetelmää tähän. (Kananen, 2014, s. 93.)

Laadullisessa toimintatutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan kuvataan tapahtumaa tai annetaan teoreettisesti mahdollisimman mielekäs tulkinta kyseessä olevalle ilmiölle ja pyritään ennen kaikkea ymmärtämään kyseessä olevaa toimintaa. Sanoetaan, että laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että henkilöt joilta tietoa kerätään, ovat tietoisia tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 87-88.) Eli tällaista valittua joukkoa asiasta parhaiten tietäviä henkilöitä voidaan kutsua laadullisessa tutkimuksessa eliittiotannaksi.

3.3 Tutkimusaineiston analysointimenetelmät

Perusanalyysimenetelmä, mitä käytetään usein laadullisissa tutkimuksissa, on sisällönanalyysi. Se on menettelytapa, millä voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Dokumentti voi olla tässä tapauksessa kirja, artikkeli, haastattelu tai muu kirjalliseen muotoon saatettu materiaali. Sisällönanalyysi sopii myös täysin strukturoimattoman aineiston analyysiin. Tavoitteena on saada tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty ja yleisessä muodossa oleva kuvaus, johtopäätöksiä varten. Tätä menetelmää on myös kritisoitu sen keskeneräisyyden vuoksi, eli tutkija on voinut kuvata analyysia tarkasti, mutta ei ole kyennyt tekemään niistä johtopäätöksiä, vaan esittelee järjestetyn aineiston suoraan tuloksina. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 103.)

3.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimukselta eli tässä tapauksessa opinnäytetyöltä vaaditaan tutkimustulosten oikeellisuutta ja luotettavuutta. Reliabiliteetti ja validiteetti ovat käsitteitä, joilla mitataan tutkimuksen luotettavuutta.

Kanasen (2014, 125) mukaan käsitteet reliabiliteetti ja validiteetti ja niiden käyttö tulevat luonnontieteistä ja siten soveltuvat paremmin kvantitatiiviseen tutkimustyöhön kuin kvalitatiiviseen eli laadullisen toimintatutkimuksen tai opinnäytetyön luotettavuuden arviointiin. Eikä kvalitatiivisessa tutkimuksessa onnistu samojen luotettavuusmittareiden käyttö sellaisenaan, koska verrattuna kvantitatiiviseen tutkimukseen lähtökohtatilanteet ja tavoitteet ovat usein erilaiset. Laadullisen tutkimuksen luotettavuusmittarit eivät nekään suoraan sovellu toimintatutkimuksen, mikä tekee toimintatutkimuksen arvioinnin vieläkin vaikeammaksi. Suurin ongelma samojen luotettavuuskäsitteiden käyttöön tuo laadullisen tutkimuksen tavoittelema muutos. (Kananen, 2014, s. 125-126.)

Tutkimuksen tuloksen reliaabelius eli pysyvyys voidaan määritellä siten, että saadaan erilaisia menetelmiä käyttämällä aina sama tulos tukittavasta asiasta. Tutkimuksessa voidaan tutkia samaa henkilöä ja saadaan kahdella eri tutkimuskerralla sama tulos tai kun kaksi arvioitsijaa päätyy samaan tulokseen tai kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos. Kuitenkin näihin reliaabeliuden määrittämistapoihin tulisi suhtautua tietyin varauksin. On epätodennäköistä, että saadaan missään näissä tilanteissa muodostettua niin samankaltaista tilannetta, että tulokset olisivat täysin identtiset. Tutkimustilanteiden vaihtelevuuteen voi vaikuttaa esimerkiksi ajankohta, aikaväli tai paikka. (Hirsjärvi & Hurme, 2011, s. 186.)

Tutkimuksen tuloksen validiteetti eli pätevyys voidaan määritellä siten, että käytetään oikeaa tutkimusmenetelmää, oikeaa mittaria ja mittaamalla oikeita asioita. Mittari on validi, jos mittaa sitä mitä pitääkin mitata. Mittaamisessa kysymyksiä kuitenkin herättää se, mikä on se ”oikea” missäkin tilanteessa. (Kananen, 2014, s. 126.)

Kananen (2014, 127) kehottaa lähestymään toimintatutkimuksen luotettavuustarkastelua siltä pohjalta, että toimintatutkimus on joukko erilaisia tutkimusotteita tai menetelmiä eli joukko tutkimuksia, joilla ilmiötä tarkastellaan. Toimintatutkimus pyrkii aina muutokseen ja jos toimintatutkimus nähdään esimerkiksi joukkona kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä, voidaan silloin tutkimuksen luotettavuuttakin tarkastella kunkin tutkimusotteen omilla luotettavuusmittareilla. Tosin tälläkään tavalla ei saada vastausta muutoksen luotettavuuden arviointiin. (Kananen, 2014, s. 127.)

4 Palvelunhallintajärjestelmän arviointi ja kehittäminen

Seuraavissa kappaleissa kuvaan tarkemmin jokaista tähän tutkimukseen valittua teoreettisen viitekehyksen osaa alikäsitteineen eli palvelunhallintajärjestelmää, arviointia ja muutoksen hallintaa.

4.1 Palvelunhallintajärjestelmä

Tässä luvussa on kuvattu palvelunhallintajärjestelmää kokonaisuutena, eri standardimuotoja, ISO/IEC 20000 -standardin tuoteperhettä ja niistä tarkimmin palvelunhallintajärjestelmästandardin sertifioitavaa osaa eli ISO/IEC 20000-1 -standardia. Lisäksi standardeihin liittyvän sertifiointin merkitystä ja käytäntöjä. Ensin kuitenkin avasin kehittämistehtävään liittyviä termejä kuten palvelu, järjestelmä ja yleisesti mitä on toiminta- tai palvelunhallintajärjestelmä.

Palvelu on yleisesti sanottuna ratkaisu organisaation ulkopuolisen asiakkaan ongelmaan. Organisaation yksittäisistä palveluista syntyy kokonaisuus tarjottavista palveluista eli palvelukatalogi tai tarjoama. Asiakkaalle syntyy yleensä mielikuva palvelusta tai organisaatiosta, tätä kutsutaan myös brändiksi. Lisäksi organisaatio omalla viestinnällään kehittää omaa brändiään ja vahvistaa arvolupaustaan omasta palvelusta. Palvelu voi syntyä asiakkaan ja palveluntarjoajan vuorovaikutuksessa ja palvelu koostuu eri prosessien tuotoksista. Palveluita tulee kehittää, yleensä sitä tehdään omalla siihen soveltuvalla prosessilla, missä tutkitaan asiakkaiden vaatimuksia tai tarpeita ja muutenkin ulkoista toimintaympäristöä. Tutkinnan tuloksena määritellään palvelun ominaisuuksia, luodaan uusia palveluita tai muokataan olemassa olevia. Sen jälkeen uutta palvelua ja sen toimivuutta testataan. Hyväksynnän jälkeen siirrytään seuraaviin prosesseihin, kuten markkinointi-, myynti-, toimitus- ja ylläpitoprosessi. Olennainen päätös palveluiden tuottamisessa on myös se, mistä palvelu koostuu, tuotetaanko kaikki itse vai hankitaanko osa yhteistyökumppaneilta. (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 127-128.)

Palvelut ja niiden hallinta ovat olennainen osa palvelunhallintajärjestelmää. Palveluiden kehittäminen ja ajan tasalla oleva palvelukatalogi on palvelunhallintajärjestelmän standardissa vaatimuksena ja sen tulee olla myös asiakkaan saatavilla.

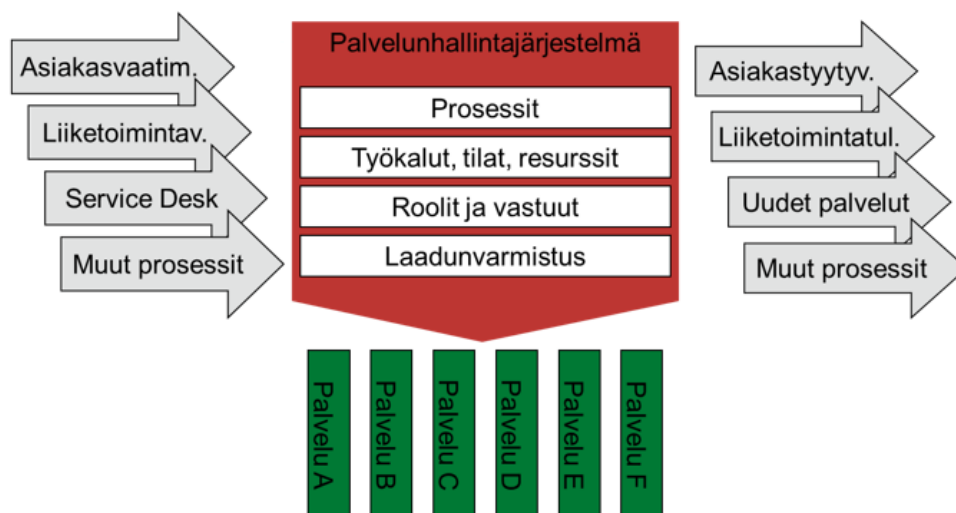
Järjestelmä -sana on systeemi tai kokonaisuus, mikä kuvaa eri osatekijöiden välistä yhteyttä. Järjestelmä on ihmisten valitsemien, toisiinsa liittyvien tekijöiden, käsitteiden tai muuttujien muodostama kokonaisuus, millä on myös määritellyt rajat. (Lievegoed, 2008, s. 52.)

Järjestelmä -sanaa käytettäessä syntyy yleensä automaattisesti mielikuva, että kyseessä olisi jonkinlainen tietotekninen järjestelmä. Tässä kehittämistehtävässä järjestelmä -sanalla tarkoitetaan hallintatapojen kokonaisuutta eli toimintaan liittyvää järjestelmää.

Toimintajärjestelmällä tarkoitetaan organisaation päämäärien saavuttamiseksi tarvittavaa organisaatorakenteiden, toimintaan liittyvien periaatteiden, menettelyiden tai prosessien muodostamaa kokonaisuutta, mihin liittyy myös olennaisena osana resurssit. Erilaisia toimintajärjestelmiä ovat esimerkiksi laatujärjestelmät, palvelunhallintajärjestelmät tai ympäristöjärjestelmät. Usein toimintajärjestelmästä käytetään myös nimitystä johtamisjärjestelmä, minkä tavoitteena on asioiden johtaminen. Ihanteellista olisi eri organisaatioissa pyrkiä rakentamaan niin sanottu integroitu toimintajärjestelmä. Eli luoda ja integroida toiminnan kokonaisuus erilaisista johtamiseen liittyvistä, toisiaan täydentävistä hallintajärjestelmistä. (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 113.)

Palvelunhallintajärjestelmä tunnetaan myös englanniksi nimellä Service Management System (SMS), eli palveluiden hallinnan johtamisjärjestelmänä, jolla johdetaan ja hallitaan palveluntuottajan palvelunhallintatoimia. Informaatioteknologian palvelunhallintajärjestelmä (ITSMS) on liiketoiminnan vaatimusten mukaisten IT-palveluiden käyttöönottoa, hallintaa ja johtamista.

Alla olevassa kuvassa (kuva 4) on esimerkki ISO/IEC 20000-1 -standardin mukaisesta palvelunhallintajärjestelmän kokonaisuudesta.



Kuva 4 ISO/IEC 20000:n mukainen palvelunhallintajärjestelmä (Lahnalahti & Nevalainen, www.sfsedu.fi, 2015, s. 8).

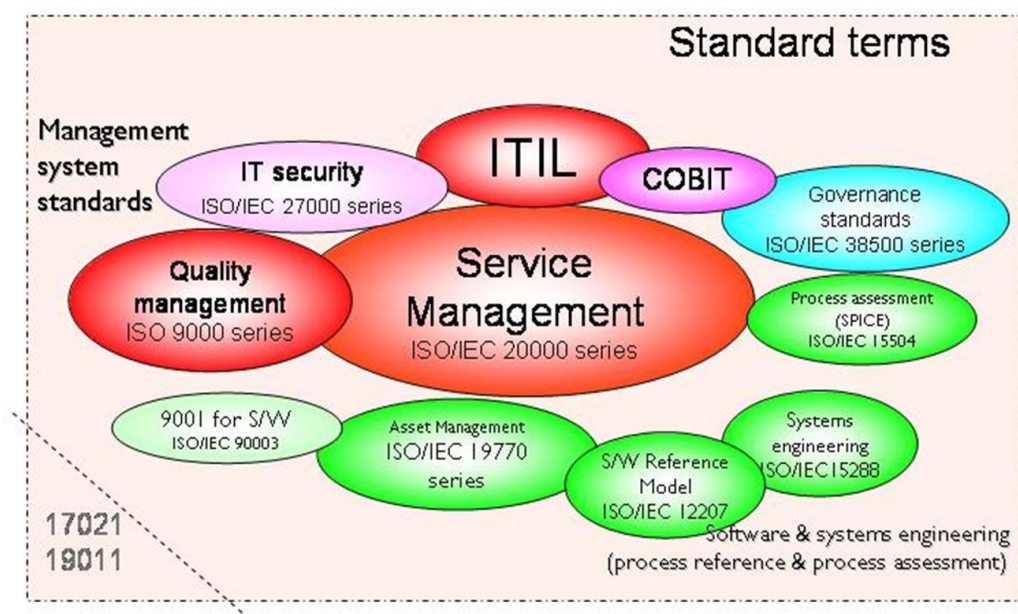
4.1.1 Standardi

Standardi on yleisesti hyväksytty, yhteistyössä ja yhteisymmärryksessä valmisteltu eri osapuolten kesken, vapaasti saatavilla ja kirjallisessa muodossa oleva julkaisu. Se voi olla muutaman sivun tai satojen sivujen mittainen. Standardit ovat luonteeltaan suosituk-
sia, niiden käyttö on vapaaehtoista ja ilmaista. Standardeja on monenlaisia ja sanalla standardi tarkoitetaan montaa asiaa. Yleiset käytännöt, mistä on muodostettu standardi ovat niin sanottuja De facto –standardeja eli niitä ei ole laadittu erikseen missään standardisoimisjärjestössä. Hyviä esimerkkejä De facto –standardeista ovat ITIL-malli tai Windows –käyttöjärjestelmä. Liikennemerkkit ovat myös eräänlaisia standardeja, pakollisia viranomaismääräyksiä tai säädöksiä. Standardeja mitä tässäkin osiossa käsitellään tarkemmin, laaditaan standardisoimisjärjestöjen toimesta sovittuja standardien laadinta-periaatteita noudattaen. Näiden standardien lajeja ovat perus-, tuote-, menetelmä-, palvelu- turvallisuus-, sanasto- ja testausstandardit. (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry, 2013, s. 6-7.)

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry on vuonna 1924 perustettu standardisoinnin keskusjärjestö Suomessa ja sen päätehtäviä ovat SFS-standardien laadinta, vahvistaminen, julkaiseminen, myynti ja tiedottaminen. SFS:n jäseniä ovat monet elinkeinoelämän järjestöt ja Suomen valtio. SFS on jäsenenä kansainvälisessä ISO (International Organization for Standardization) standardisoimisjärjestössä ja eurooppalaisessa CEN (European

Committee for Standardization) standardisoimisjärjestössä. (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry, 2017.)

Standardeja on monenlaisia ja alla olevassa kuvassa (kuva 5) voi nähdä, kuinka tässä kehittämistehtävässä käsitelty ISO/IEC 20000 -palvelunhallintastandardi on keskeisessä asemassa verrattuna muihin samankaltaisiin palveluiden johtamisjärjestelmään liittyviin standardeihin tai malleihin kuten ITIL-malli (Information Technology Infrastructure Library) tai ISO 9001 -standardi.



Kuva 5 ISO/IEC 20000 standardien ja mallien maailmassa (Lahnelahti & Nevalainen, www.sfsedu.fi, 2015)

4.1.2 ISO/IEC 20000 -standardi

Informaatioteknologian palveluiden johtamiseen ja hallintaan parhaita käytäntöjä antavat sellaiset viitekehykset kuten ITIL-malli ja ISO/IEC 20000 -informaatioteknologian palvelunhallintastandardi. Nämä viitekehykset eroavat toisistaan siinä, että standardi ei vain ohjeista vaan antaa joukon vaatimuksia, mitkä kaikki on täytettävä sertifiointin saamiseksi. ITIL-mallissa on taas yksityiskohtaisia neuvoja tai ohjeita, joiden avulla prosesseja tulisi hallita paremmin, eikä tätä viitekehystä sertifioida koko yritykselle vaan henkilökohtaisiin tarpeisiin.

ISO/IEC 20000 on kansainvälinen standardi, mikä antaa parhaat käytännöt palveluiden hallintaan ja määrittelee noudatettavat vaatimukset suunnitella, luoda, suorittaa, valvoa, katselmoida, ylläpitää ja kehittää palvelunhallintajärjestelmää (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. ISO/IEC 20000-1, 2011, s. 8).

ISO/IEC 20000 -palvelunhallintajärjestelmän standardi on ollut olemassa jo vuodesta 2005 ja se on ollut pitkään melko tuntematon, sekä Suomessa että kansainvälisesti. Uusin versio standardista julkaistiin vuonna 2011 ja siitä asti se on ollut myös itselleni tuttu standardi. ISO/IEC 20000 standardi ei ole ilmainen asiakirja vaan perustuu lisenssipohjaiseen käyttöön. Standardin sisältö on tästä syystä yleensä vain rajatun joukon saatavilla organisaatiossa.

Alla olevassa kuvassa (kuva 6) näkyy koko ISO/IEC 20000 standardin tuoteperhe, mikä antaa kuvan siitä, että kyseessä on iso palvelunhallintaan liittyvä standardikokonaisuus. Punaisilla nuolilla on huomioitu kokonaisuudesta olennaiset standardit eli ISO/IEC 20000-1 ja ISO/IEC 20000-2, joita tässäkin kehittämistehtävässä käsitellään.

ISO/IEC 20000-1 standardi on nimeltään *Informaatioteknologia. Palvelunhallinta. Osa 1 Palvelunhallintajärjestelmää koskevat vaatimukset* ja on keskeisin tuoteperheestä. Tämä standardin osa sisältää kaikki 256 vaatimusta ja on ainoa valtuutetun sertifiointielimen toimesta sertifioitava ISO/IEC 20000 standardi.

ISO/IEC 20000-2 standardi on nimeltään *Informaatioteknologia. Palvelunhallinta. Osa 2: Ohjeistusta palvelunhallintajärjestelmien toteuttamiseen*. Sisältää hyviä suosituksia ja on hyödyllinen standardin osa, kun halutaan esimerkiksi täsmentää vaatimusten tulkintaa osasta yksi.

Muut osat tukevat vaatimusten tulkintaa ja koko palvelunhallintajärjestelmän rakentamista. Näihin muihin standardikokonaisuuden osiin ei tässä tutkimuksessa tarkemmin perehdytä.

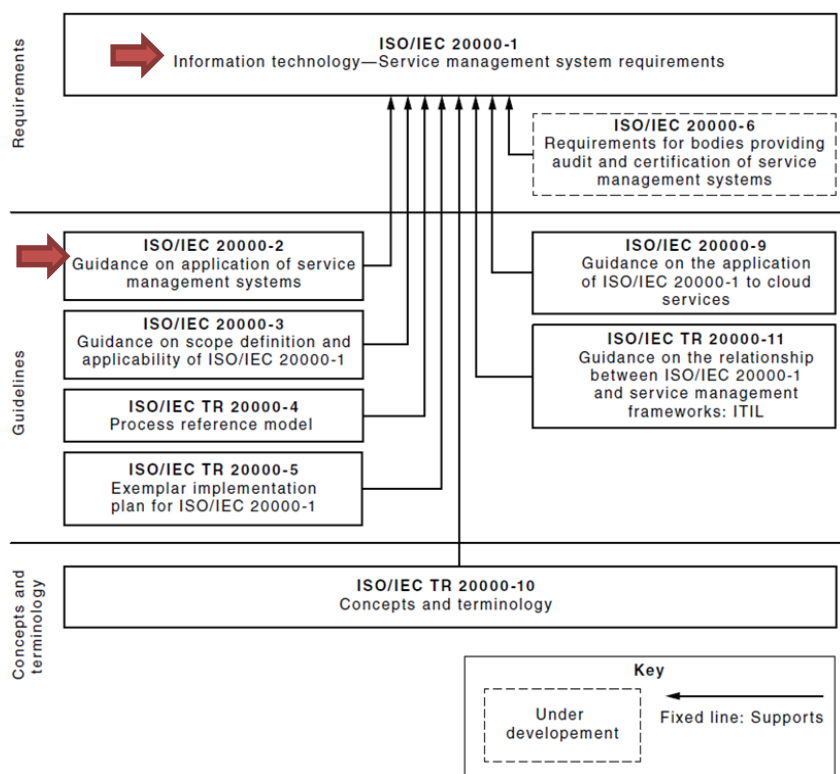


Figure 3 — The parts of the ISO/IEC 20000-series

Kuva 6 Standardisarja ISO/IEC 20000 (Lahnalahti & Nevalainen, www.sfsedu.fi, 2015).

Standardin vaatimukset osassa 1 ovat yleisluontoisia ja niitä voi soveltaa kaikkiin palveluntuottajiin riippumatta organisaation tyypistä, koosta tai toimitettavien palveluiden luonteesta. Kuitenkaan mitään standardissa esitettyä vaatimusta ei voi jättää noudattamatta, jos tarkoituksena on sertifioida toiminta standardin mukaisesti. (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. ISO/IEC 20000-1, 2011, s. 14.)

ISO/IEC 20000-1 -standardia käyttävät yleensä organisaatiot, jotka ovat hankkimassa palveluita ulkoiselta palveluntuottajalta ja haluavat varmistua, että heidän palveluvaatimukset täyttyvät tai toimitusketjussa olevat ulkoiset palveluntuottajat noudattavat yhteisiä toimintamalleja. Lisäksi tätä standardia käyttävät palveluntuottajat, jotka haluavat osoittaa, että kykenevät suunnittelemaan, toimittamaan ja parantamaan palveluita, jotka täyttävät palveluvaatimukset tai palveluntuottajat, jotka haluavat osoittaa, että seuraavat, mittaavat ja katselmoivat omia palvelunhallintaprosessejaan ja palveluitaan tai palveluntuottajat, jotka haluavat toteuttaa vaikuttavan palvelunhallintajärjestelmän ja käyttää sitä

vaikuttavasti, parantaakseen palveluitaan. (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. ISO/IEC 20000-1, 2011, s. 12.)

Standardi ISO/IEC 20000-1 määrittellään yksiselitteisesti IT palvelunhallintajärjestelmän johtamisjärjestelmänä, jolla johdetaan, seurataan ja hallitaan palveluntuottajan palvelunhallintatoimia. Palvelunhallintajärjestelmä sisältää standardin mukaan ominaisuudet palveluiden suunnitteluun, transitoon, toimittamiseen ja parantamiseen eli käytännössä organisaation palvelunhallinnan politiikat, tavoitteet, suunnitelmat, prosessit, prosessien rajapinnat, asiakirjat ja resurssit. Palvelunhallintaprosessit ovat yhtenäinen kokonaisuus ja osa palvelunhallintajärjestelmää. (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. ISO/IEC 20000-2, 2011, s. 8.)

ISO/IEC 20000-1 standardin sisältö

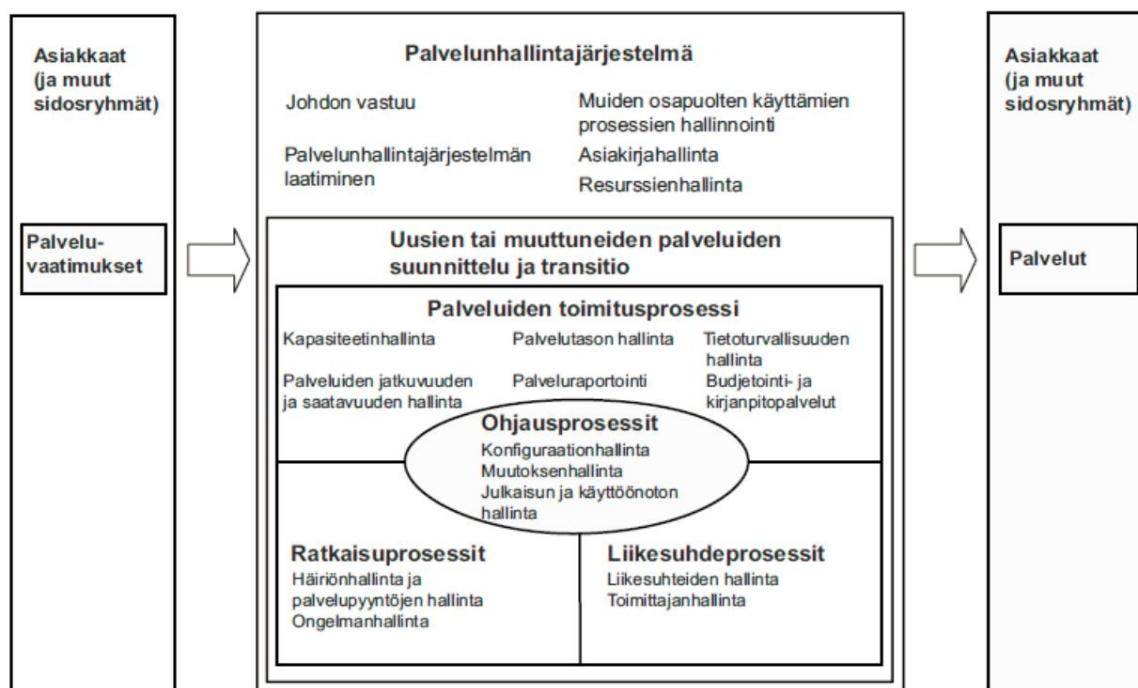
Standardin asiakirjan alussa on esipuhe ja johdanto, jonka jälkeen on kuvattu tämän standardin soveltamisala ja mahdolliset velvoittavat viittaukset, mitä standardissa ei ole. Standardit sisältävät lukuisia termejä, joita varten on oma kappale, missä on määritelty termejä helpottamaan standardin sisällön ymmärtämistä. Varsinaiset standardin asettamat vaatimukset on listattu kappaleesta 4 alkaen ja jatkuu loppuun eli kappaleeseen 9 asti.

ISO/IEC 20000-1 standardin asiakirjan sisältö ja luvut:

- 1) Soveltamisala
- 2) Velvoittavat viittaukset
- 3) Termit ja määritelmät
- 4) Palvelunhallintajärjestelmiä koskevat yleiset vaatimukset
- 5) Uusien ja muuttuneiden palveluiden suunnittelu ja transito
- 6) Palveluiden toimitusprosessit
- 7) Liikesuhdeprosessit
- 8) Ratkaisuprosessit
- 9) Ohjausprosessit

(Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. ISO/IEC 20000-1, 2011)

Standardin soveltamisalan luvussa 1, on kuvattu ISO/IEC 20000-1 standardin jäsennelly kokonaisuus (kuva 7), minkä mukaan muodostuu organisaation palvelunhallintajärjestelmä ja palvelunhallintaprosessit. Tämä on hyvin keskeinen kuva standardista, jotta ymmärtää mistä kaikesta toiminnasta ISO/IEC 20000-1 standardi koostuu.



Kuva 7 Palvelunhallintajärjestelmä (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. ISO/IEC 20000-1, 2011, s. 12).

Standardin luvussa 4 käsitellään yleisiä organisaatiota koskevia vaatimuksia liittyen palvelunhallintajärjestelmään. Hallintajärjestelmän ydin on tässä luvussa, koska siinä käsitellään palvelunhallintajärjestelmän laatimista ja parantamista kokonaisuudessaan. Luku 4 tekee standardista hallintajärjestelmän. Luvussa 4 olevat vaatimukset ovat elintärkeitä organisaation toiminnalle, jotta palveluiden hallinnan prosessit, mitkä on lueteltu luvuissa 5-9 muodostavat toimivan, liiketoimintaa tukevan ja asiakkaiden vaatimuksiin vastaavan kokonaisuuden. Palvelunhallintajärjestelmää rakennettaessa tämän luvun vaatimukset vaativat eniten työtä, eli tähän tulee varata hyvin aikaa.

Luvussa 4 on kuvattu vaatimuksia johdon sitoutumiselle ja vastuista vaikuttavan hallintajärjestelmän laatimiseen, kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Lisäksi muiden osapuolten käyttämien prosessien hallinnointiin eli jos organisaatio ei itse omista kaikkia prosesseja, mitä on luvuissa 5-9, niin miten niitä hallitaan. Tässä luvussa on myös listattu johdolle

monia työkaluja ja hyviä käytäntöjä esimerkiksi viestintään, resursointiin tai asiakirjahallintaan. Lisäksi lukuun sisältyvät vaatimukset, miten dokumentoidaan palvelunhallintasuunnitelma ja miten vaatimukset muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden muissa luvuissa olevien prosessien kanssa. Lisäksi tässä luvussa käsitellään hallintajärjestelmän kattavuuden eli soveltamisalan määrittely, eli mitä kaikkea on tarkoitus hallita.

Luku 4 sisältää PDCA -mallin mukaisen kokonaisuuden eli ohjeistuksen ja vaatimukset palvelunhallintajärjestelmän suunnitteluun, toteutukseen, arviointiin ja toimintaan. Tästä lisää tämän kappaleen lopussa.

Standardin luvussa 5 käsitellään uusien ja muuttuneiden palveluiden suunnittelua, kehittämistä ja transitiota. Tässä luvussa käsitellään tarjoamanhallintaa eli palveluiden suunnittelua ja kehitystä siten, että ne noudattavat palveluvaatimuksia. Suunnittelussa käsitellään palvelun koko elinkaarta ja palveluihin tehtäviä muutoksia hallitaan muutoksen hallinnan prosessin avulla. Uudet ja muuttuneet palvelut vaikuttavat myös suoraan standardin ohjausprosessiin eli konfiguraationhallintaan. Lisäksi tässä luvussa käsitellään palveluiden käyttöönottoon tai projektiin liittyvät vaatimukset ja näiden dokumentointi.

Standardin luku 6 sisältää erilaisia toimitukseen liittyviä prosesseja ja vaatimuksia niiden hallintaan. Luvussa olevia prosesseja ovat palvelutason hallinta eli palveluista sopimista, palveluraportointi eli raportoinnin vakiointia, palveluiden jatkuvuuden ja saatavuuden hallinta sisältäen palveluvaatimukset, suunnitelmat ja testaukset. Lisäksi luvussa olevia prosesseja ovat palveluiden sisäinen budjetointi ja kirjanpito, kapasiteetinhallinta eli vaatimuksia resurssi- ja kapasiteettitarpeiden hallintaan, tietoturvallisuuden hallinta eli hallintakeinot tietoturvallisuuteen.

Standardin luku 7 sisältää prosesseja ja vaatimuksia liittyen liikesuhteisiin eli asiakkaiden ja toimittajien hallintaan. Luvussa käsitellään esimerkiksi käytäntöjä asiakkaiden tyytyväisyyden seurantaan tai toimittajien seurantaan.

Standardin luvussa 8 käsitellään standardille ja palvelutuotannolle olennaisia ratkaisuprosesseja ja annetaan niille vaatimuksia. Näitä ratkaisuprosesseja ovat häiriönhallinta, palvelunpyyntöjen hallinta ja ongelmanhallinta, mikä on tämän standardin tärkein laadunparantamisprosessi.

Standardin luku 9 sisältää standardin ohjausprosessit. Näitä ohjausprosesseja ovat konfiguraationhallinta, minkä avulla saadaan käsitys mistä komponenteista eli konfiguraatioyksiköistä palvelut koostuvat ja näihin annetaan vaatimukset tässä luvussa. Lisäksi tärkein ja niin sanottu tämän standardin ”megaprosessi” muutoksenhallinta löytyy tästä luvusta ja tähän prosessiin viitataan lähes kaikissa muissa standardin prosesseissa. Viimeisenä tässä luvussa on julkaisun ja käyttöönoton hallintaan liittyvä prosessi eli vaatimukset sille miten uusi tai muuttunut palvelu eli julkaisu otetaan käyttöön.

Kuten yllä olevista standardin sisällön kuvauksista voi päätellä, palvelunhallintajärjestelmä sisältää ennen kaikkea prosessimaisen toimintamallin. Samalla myös prosessille ominaiset syötteet ja tuotokset. Syötteenä on asiakkailta tai muilta sidosryhmiltä tulevat palveluvaatimukset, joiden mukaan kehitetään palvelunhallintajärjestelmää ja tuotoksena on asiakas- tai muun sidosryhmän vaatimustenmukainen palvelu. Kuten yllä olevassa kuvassa (kuva 7) on nähtävissä.

Jokainen palveluntuottaja voi halutessaan toteuttaa prosessien keskinäiset suhteet eri tavoin, huomioiden kuitenkin palveluntuottajan ja asiakkaan keskinäisen suhteen ja miten palvelunhallintaprosessit toteutetaan. Standardissa määritellään vaatimukset palvelunhallintajärjestelmän suunnitteluun, käyttöönottoon, käyttöön, seurantaan, katselmointiin, ylläpitoon ja parantamiseen ja nämä vaatimukset palveluntuottajan on täytettävä. (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. ISO/IEC 20000-1, 2011, s. 12.)

Organisaatiot, joissa ISO/IEC 20000-1 -standardi on otettu tehokkaimmin käyttöön, ottavat palvelunhallintajärjestelmän vaikutukset huomioon palvelun koko elinkaaren ajalta eli strategiasta suunnitteluun, käyttöönottoon ja käyttämiseen, huomioiden myös jatkuvan parantamisen. ISO/IEC 20000-1 hyödyntäminen vaatii Suunnittele-Toteuta-Arvioi-Toimi –mallin eli PDCA –mallin käyttöä ja hyödyntämistä. PDCA-mallia tulee soveltaa kaikkiin palvelunhallintajärjestelmän ja palveluiden komponentteihin. Lisäksi tämän standardin sisältämä parannusprosessi perustuu PDCA-malliin. (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. ISO/IEC 20000-1, 2011, s. 8.)

ISO/IEC 20000-1 Standardissa PDCA-mallia on sovellettu seuraavan kuvauksen mukaisesti:

Suunnittele: Palvelunhallintajärjestelmän laatiminen ja dokumentointi (politiikat, tavoitteet, suunnitelmat ja prosessit)

Toteuta: Palvelunhallintajärjestelmän toteuttaminen ja käyttäminen (palveluiden suunnittelu, transito, toimitus ja parantaminen)

Arvioi: Palvelunhallintajärjestelmän ja palveluiden seuranta, mittaaminen, katselmointi ja raportointi (politiikat, tavoitteet, suunnitelmat, palveluvaatimukset ja tulokset)

Toimi: Palvelunhallintajärjestelmän ja palveluiden jatkuva parantaminen (toimenpiteet) (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. ISO/IEC 20000-1, 2011, s. 8.)

Edellä kerrottujen ISO/IEC 20000-1 -standardin prosessimaisen toimintamallin ja PDCA-mallin toteuttaminen antavat mahdollisuuden useamman hallintajärjestelmän integroinnille tai yhdenmukaistamiselle organisaatiossa. Palvelunhallintajärjestelmä voidaan integroida esimerkiksi ISO 9001:n mukaiseen laadunhallintajärjestelmään tai ISO/IEC 27001 mukaiseen tietoturvallisuuden hallintajärjestelmään. (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. ISO/IEC 20000-1, 2011, s. 10.)

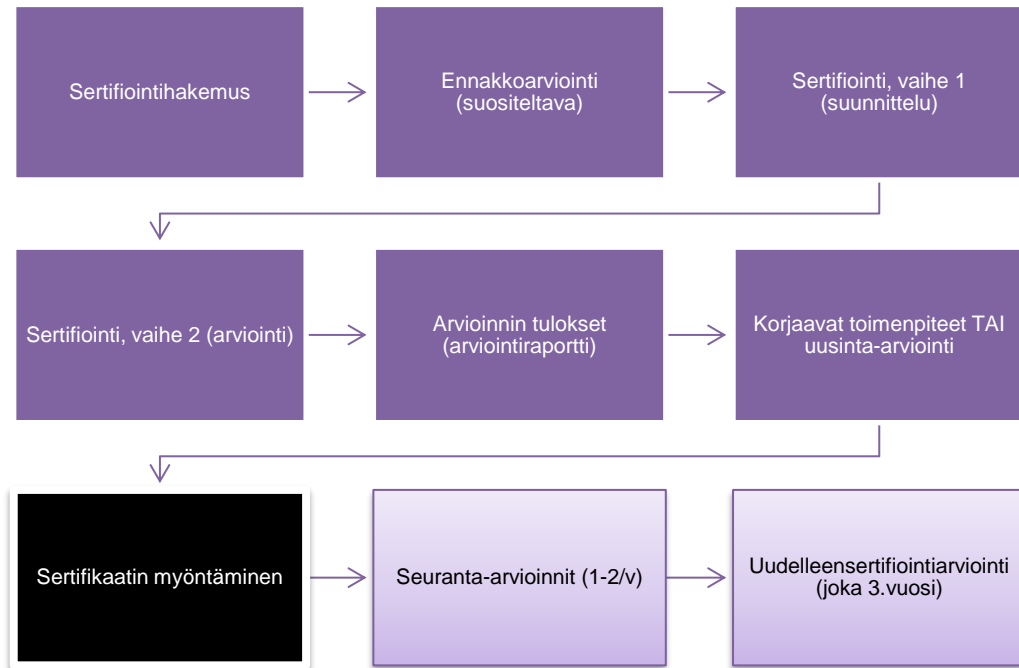
4.1.3 Sertifiointi

Standardien sertifiointi on vaatimusten mukaisuuden osoittamista ja vapaaehtoista. Sertifiointi on kaupallista toimintaa ja perustuu standardeissa esitettyihin vaatimuksiin. Todistuksena sertifiointista on virallinen sertifikaatti tai muu merkki. Sertifiointi voi kohdistua järjestelmiin, tuotteisiin, palveluihin tai henkilöihin. Ennen sertifikaatin myöntämistä edellä mainituille, on niiden vaatimusten mukaisuus ensin arvioitava, testattava ja tarkastettava. Hallintajärjestelmiä koskevien standardien kuten ISO/IEC 20000 ja sen sertifiointin avulla voidaan varmistaa, että koko organisaatio toimii tarkoituksenmukaisesti, tehokkaasti ja on sitoutunut toimintansa jatkuvaan kehittämiseen. Hallintajärjestelmät voivat olla laatuja järjestelmiä, ympäristöasioiden hallintaan, työterveyteen ja työturvallisuuteen, tietoturvallisuuteen tai elintarviketurvallisuuteen liittyviä järjestelmiä. (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry, 2013, s. 28.)

Virallinen ulkopuolisen ja riippumattoman tahon tekemä hallintajärjestelmän arviointi suoritetaan, jotta voidaan todeta standardin vaatimusten täyttyminen organisaatiossa ja jos tavoitellaan sertifiointia kyseiselle toiminnalle. Ulkoisen arvioinnin suorittaminen ja vaatimusten täyttyminen ovat edellytykset sertifikaatin saamiselle.

Hallintajärjestelmien sertifiointiprosessi on monivaiheinen ja tämä on kuvattu karkealla tasolla alla olevassa kuvassa (kuva 8). Ensimmäinen sertifiointiprosessi on aina vaativin.

Sertifioidulle hallintajärjestelmälle ja sen ylläpitämiseksi ulkoinen auditoija tekee vuosittaisen seuranta-arvioinnin organisaatiolle. Tavoitteena on varmistaa hallintajärjestelmän jatkuva toimivuus ja löytää kehittämiskohteita. Joka kolmas vuosi ulkoinen auditoija tekee hallintajärjestelmän uudelleensertifioinnin arvioinnin, minkä tavoitteena on samat kuin alkuperäisessä sertifioinnissa eli varmistaa, että kaikki standardin vaatimukset täyttyvät.



Kuva 8 Sertifointiprosessi (Lahnalahti, ISO/IEC 20000 standardisarja, koulutusmateriaali, 2014, s. 9)

Kansainvälinen standardisoimisjärjestö ISO julkistaa vuosittain tilastot hallintajärjestelmäsertifikaattien määristä. Tiedot on kerätty akkreditoiduilta sertifiointielimiltä. Laadunhallinnan ISO 9001 standardi on maailmassa käytetyin standardi ja ISO 9001 sertifikaatteja on maailmalla myönnetty jo yli miljoonalle organisaatiolle. Vuonna 2016 Suomessa oli myönnetty ISO 9001 sertifikaatteja noin 2600 kpl. Toiseksi suosituin standardi on ympäristöasioiden hallintajärjestelmä eli ISO 14001 standardi ja Suomessa ISO 14001 sertifikaatteja oli myönnetty vuonna 2016 noin 1400 kpl. (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry, 2017.)

Vuonna 2015 oli ISO/IEC 20000-1 -palvelunhallintajärjestelmän standardi ensimmäisen kerran mukana näissä ISO järjestön julkistamissa tilastoissa ja vuonna 2015 oli Suomessa ISO/IEC 20000-1 sertifikaatteja myönnetty vain 9 kpl (Suomen Standardisoimisliitto SFS Oy/Jyrki Alanko, 2016). Kohdeorganisaatio, missä työskenteleen, omisti tuossa vaiheessa näistä sertifikaateista kaksi, eli melko harvinaisesta standardista oli siis kyse.

Nyt kuitenkin suosio ja tietoisuus ISO/IEC 20000-1 standardista on lisääntynyt, koska vuoden 2016 aikana sertifiointien määrä on edelliseen vuoteen verrattuna kasvanut jopa 63 %. Vuonna 2015 sertifiointeja oli maailmalla tehty 2778 kpl ja vuonna 2016 jo 4537 kpl. (International Organization for Standardization, 2017.) Suomessa oli sertifikaattien määrä kasvanut edellisestä vuodesta neljän sertifikaatin verran eli vuonna 2016 ISO/IEC 20000-1 -sertifikaatteja oli yhteensä 13 kpl (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry, 2017).

4.2 Arviointi

Tässä teorian osiossa kuvaan erilaisia arviointiin liittyviä näkökulmia, organisaation itsearviointiin liittyviä käytäntöjä ja prosessien sisäiseen arviointiin liittyviä tapoja, kuten sisäistä auditointia.

Arvioinnilla tarkoitetaan systemaattista arvon määrittämistä, esiin nostamista, tavoitteisiin vertaamista, suorituksen mittaamista suhteessa asetettuihin kriteereihin tai vaatimuksiin. Yksinkertaisuudessaan arvioinnin tavoitteena on kehittämistarpeiden ja -ehtotusten esiin nostaminen. Ennen kuin voidaan parantaa toiminnan laatua, on kerättävä tietoa organisaation nykytilasta. (Keto & Malinen, 2007, s. 1.)

Arviointia käytetään, kun halutaan tarkastella esimerkiksi toiminnan, palveluiden, prosessien tai projektien tarkoituksenmukaisuutta ja kykyä täyttää asetettuja vaatimuksia. Vaatimukset tai arviointiperusteet voivat liittyä esimerkiksi asiakastarpeisiin, standardeihin, tavoitteisiin, toiminnan kuvauksiin, viranomais määräyksiin tai sopimuksiin. Arviointia voidaan käytännössä tehdä esimerkiksi seuraamalla, vertaamalla, auditoimalla tai katselmoimalla toimintaa. Silloin, kun tutkitaan tilannetta ja saavutettuja tuloksia annettujen arviointikriteerejä vasten, kutsutaan sitä katselmoinniksi ja hyviä esimerkkejä ovat johdon katselmus tai sopimuskatselmus. Auditointia käytetään, kun halutaan arvioida käytännön toimintaa tarkemmin valittujen vaatimusten suhteen. Auditointia käytetään myös, kun halutaan sisäisesti tai ulkoisesti varmistua ja osoittaa, että organisaatiossa toimitaan

tietyn standardin esittämien vaatimusten mukaisesti. Ulkoisesta auditoinnista organisaatio voi saada todistuksen eli sertifikaatin standardin vaatimusten täyttymisestä. (Laamanen & Tinnilä, 2009, ss. 88-89.)

Arvioinnit voivat perustua myös vertailuun, ja silloin käytetään termejä, kuten vertailu parhaisiin käytäntöihin, benchmarking tai kilpailijavertailu (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 89).

Arviointi voi myös perustua yleisesti tunnettuihin kypsyysmalleihin, kuten laatupalkinnot tai CMMI. Lisäksi arviointia voidaan toteuttaa perustuen omiin itsekehitettyihin arviointimalleihin, kuten on tehty kohdeorganisaatiossakin.

4.2.1 Itsearviointi

Tässä teorian osiossa käsittelen itsearviointia ja siihen tehtyjä yleisiä malleja, kuten EFQM laatupalkintomalli, CMMI kypsyysmalli ja GAP-analysointi. Näistä ei kuitenkaan hyödynnetä kohdeorganisaatiossa tai tässä kehittämistehtävässä kuin itse kehitettyä itsearviointi-pohjaa ja GAP-analyysia. Muut arviointimallit on kuvattu vain vertailun vuoksi tai jatkokehittämistä varten.

Itsearviointi on organisaation sisällä tehtävää arviointia ja sen keskeisenä tavoitteena on löytää organisaation toiminnasta kehittämiskohteet ja vahvuudet. Kehittämiskohteet johtavat yleensä konkreettisiin kehittämistoimenpiteisiin. Itsearviointiin tulisi osallistua oikeat henkilöt, joilla on aikaa ja osaamista arvioinnin tekemiseen. Itsearviointi tulee olla mukana tai osa organisaation muuta suunnittelu- ja kehittämistoimintaa. Arvioinnin ajankohta kannattaa sisällyttää muuhun suunnitteluajatauluun, jotta siitä nousevien kehittämistoimenpiteiden mukaan ottaminen toimintasuunnitelmiin ja budjetteihin sujuu joustavasti. Itsearviointia ei kannata myöskään tehdä liian usein, ettei saada aikaan liiallista määrää kehittämistoimenpiteitä, joiden toteuttamiseen ei riitä resursseja. Lisäksi se voi aiheuttaa myös sen, että kiinnostus ja into osallistua arviointiin laimenee, jos ei nähdä arvioinnin perusteella tehtyä konkreettista toiminnan parantamista. Myös se lisää motivaatiota, että osallistujat pääsevät arvioinnissa antamaan palautetta, vaikuttamaan ja suunnittelemaan ja siten näkemään kuinka kehitystyöt oikeasti etenevät. (Keto & Malinen, 2007, s. 1.)

Nykytilaa arvioitaessa olisi tärkeää tunnistaa tekijät, jotka siihen vaikuttavat, ja tutkia nykytilannetta arvioimalla, toimitaanko niin kuin pitäisi toimia. Lisäksi pohditaan toiminnan kriittisiä kohtia, syitä ja seurauksia. Yksinkertainen tapa on aloittaa nykytilan arviointi koalamalla asiat, jotka koetaan esteiksi tai ongelmiksi sujuvalle työnteolle. Lisäksi hahmotetaan keinoja, joita organisaatiolla on jo käytössään asioiden työstämiseksi. Arviointi olisi hyvä aloittaa siitä, että tiimit yhdessä tutkivat arkeaan sen sujumisen tai sujumattomuuden kannalta. Jokainen työntekijä voi tässä kohtaa ajatella itseään ja omaa työtään osana kokonaisuutta ja tehdä siitä lähtökohdasta havaintoja esteistä. (Borgman & Packalén, 2002, s. 36-37.)

Itsearviointia voidaan yrityksessä suorittaa monella tapaa ja laatupalkintomallit ovat hyvä apuväline erilaisten parantamiskohteiden paikallistamisessa, arvioinnissa tai valinnassa. Kevyin tapa on suorittaa pika-analyysi, missä yritysjohto ottaa kantaa ennalta laadittuihin arviointikysymyksiin. Tavoitteena on itsearvioinnin keinoin tunnistaa organisaation vahvuudet ja parantamisalueet. (Lecklin, 2006, s. 296.)

Parhaimpia kokemuksia on saatu, kun itsearviointia on suoritettu työryhmissä. Työryhmään kuuluu johtoryhmän jäsenien lisäksi laadusta tai kehittämisestä vastaavat henkilöt. On siis suositeltavaa, että arviointi aloitetaan johtoryhmätasolta ja jatketaan tarpeen mukaan muuhun organisaatioon. Työryhmän valmisteluvaiheessa kuuluu sopia arvioinnin kohde, tavoite ja osallistujat. Pika-analyysin lisäksi voidaan tietoa kerätä kyselylomakkein tai muuten valmistelemalla lisätietoa arvioitavista osa-alueista. (Lecklin, 2006, s. 297.)

Suurin hyöty itsearvioinneista saadaan, kun kaikki olennaiset vastuuhenkilöt ovat läsnä arvioinneissa ja ottamassa kantaa parannuskohteiden tunnistamiseen, tärkeysjärjestykseen ja jatkotoimenpiteiden sopimiseen. Lisäksi ovat motivoituneita kehittämään. Erittäin tärkeää on siis tunnistaa oikeat parannuskohteet. Yleensä erilaisissa laatupalkintotyöryhmissä on parannuskohteita löydetty keskimäärin 100-200 kappaletta. Toki nämä parannuskohteet voivat olla hyvin eritasoisia tai merkityksiltään erilaisia asioita. Osa parannuskohteista vaatii isomman kehitysprojektin käynnistämisen ja osa voidaan toteuttaa yksikön tai tiimin sisäisenä toimenpiteenä. Tästä syystä on suositeltavaa, että arvioinnin jälkeen perustetaan toinen työryhmä, mikä priorisoi ja yhdistelee parannuskohteita. Seuranta unohtamatta. (Lecklin, 2006, s. 297-298.)

Kehittämistehtävän kohdeorganisaatiossa ja yleisesti IT-palveluiden alalla on monia itsearviointimalleja jo käytössä, erityisesti julkishallinnon asiakkailta tulevissa vaatimuksissa on suorittaa itsearviointi liittyen monesti tietoturvallisuuden hallintaan. Itsearvioinnin tulos voi vaikuttaa asiakkaan suositteluhalukkuuteen tai luottamukseen organisaatioon kumppanina. Itsearviointitaulukoita löytyy myös Valtiovarainministeriön VAHTI –vaatimuksiin liitettyjen eri tietoturvasojen määrittelevistä apuvälineistä tai vanhasta BS 7799:1995 (British Standard) tietoturvastandardista. Näitä on myös kohdeorganisaatiossa käytetty.

Laatupalkintojen, kuten alla kuvatun EFQM –mallin myötä, on itsearviointi selvästi yleistynyt, ja monet isotkin yritykset pitävät itsearviointia vuosittaisena toiminnan kehittämisen apuvälineenä. Samalla sitä voidaan käyttää yritysten keskinäisen vertailun, eli benchmarkingin, työkaluna (Lecklin, 2006, s. 298).

Silloin, kun käytetään laatupalkintojen arviointiperusteita eri arvioinneissa, kutsutaan arviointia itsearvioinniksi. Tavoitteena on, että itsearvioinnin tuloksena saadaan käsitys organisaation kyvykkyydestä eli kilpailukyvyistä. Itsearviointi voi liittyä tiimiin, osastoon, prosessiin tai yksittäiseen henkilöön. Itsearvioinnin periaatteena on, että arvioinnin tekee organisaation oma henkilöstö. Laatupalkintojen suhteen arvioinnin voi tehdä organisaation johtoryhmä. (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 89.)

Itsearviointimalleja

EFQM Excellence –malli on ajatusmalli, viitekehys ja työkalu toiminnan systemaattiseen kehittämiseen. EFQM-malli on kattava johtamisen viitekehys. Malli on syntynyt vuonna 1991 ja sen ylläpitäjänä toimii European Foundation for Quality Management. Suomessa EFQM edustajana toimii Laatuokeskus. Malli päivittyy noin kolmen vuoden välein. Mallin tarkoituksena on tukea eri organisaatioita toiminnan kehittämisessä, ja tämä malli sopii yleisyytensä vuoksi kaikille organisaatioille. Se onkin jo käytössä yli 30 000 organisaatiossa eri puolilla Eurooppaa. EFQM:n keskeisenä toiminta-ajatuksena on kerätä tietoa parhaista käytännöistä ja liittää ne osaksi EFQM-mallia sekä ylläpitää verkostoa, jonka jäsenille, yleensä yritysjohtajille, tämä on yhteinen intohimo. (Laatuokeskus, 2012, s. 1.)

EFQM-malli perustuu yhdeksään arviointialueeseen, joista ensimmäiset viisi arviointialuetta (johtajuus, henkilöstö, toimintaperiaatteet ja strategia, kumppanuudet ja resurssit,

prosessit) tarkastelevat toimintatapojen kuvaamista. Loput neljä arviointialuetta (henkilöstötulokset, asiakastulokset, yhteiskunnalliset tulokset ja keskeiset suorituskysymykset) keskittyvät tulosten arvioimiseen. Tulokset ovat seurausta toiminnasta, jota olisi tarkoitus kehittää hyödyntämällä tulosten tuottamaa palautetta. (Laatukeskus, 2012, s. 9.)

EFQM-mallissa on myös keinoja itsearviointiin eli omin voimin tehtyyn, mutta Laatukeskuksen fasilitoimaan arviointiin. Tavoitteena itsearvioinnissa on löytää osallistujien kesken yhteinen näkemys strategiasta, miten sen tulisi käytännössä näkyä, organisaation toiminnasta kokonaisuutena, vahvuus- ja parantamisalueista ja priorisoiduista kehityskohteista. (Laatukeskus, 2013, s. 17.)

Lecklinin (2006) mukaan täydellistä itsearviointia tavoittelevan yrityksen olisi osallistuttava laatupalkintokilpailuun tai käytettävä apuna ulkopuolista konsulttia. Laatupalkintoa tavoittelevan yrityksen tulee siten varautua kaksi työpäivää kestävään arviointikriteerien läpikäyntiin valitulla osallistujajoukolla. Tilaisuudessa käydään läpi menetelmä ja pelisäännöt. Arviointia varten on kerättävä tietoa etukäteen ja valmisteltava aineisto pohjaksi keskusteluille ja arvioinneille. Tavoitteena on määrittää arvioinnissa kullekin osa-alueeseen liittyvät näytöt, vahvuudet ja parantamiskohteet. Näytöiksi hyväksytään tosiasiat, kuten menetelmät, joita on esittää tarkastelun kohteena olevalla arviointialueella. (Lecklin, 2006, s. 297.)

CMMI (Capability Maturity Model Integration) on tuotekehitykseen luotu kypsyyssmalli mitä voidaan käyttää apuna, kun halutaan määrittää ja mitata organisaation tuotekehitykseen liittyvien prosessien kypsyyssasoja. CMMI ei ole prosessi, vaan malli, millä voidaan mitata kypsyyttä tai kyvykkyyttä ja sen tavoitteena on kehittää prosesseja, tuottamaan parempaa laatua palveluissa ja tehostaa asiakastytyvyyttä (CMMI Institute, 2017).

Palveluiden kannalta erityisen kiinnostava on CMMI palveluille –malli, mikä on yhdysvaltalaisen CMMI Instituten ylläpitämästä CMMI-malliperheestä yleisesti palveluprosesseihin ja niiden kehittämiseen luotu malli, mutta ei kuitenkaan pelkästään IT-palveluille.

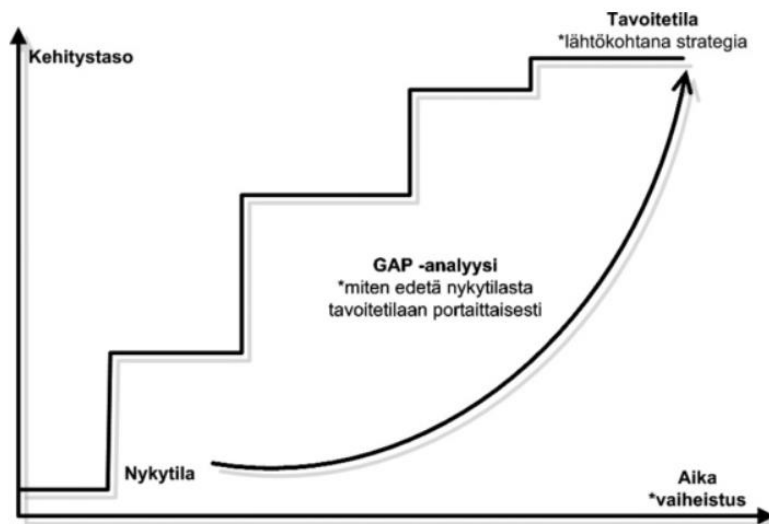
CMMI mallin kyvykkyyssarvioinnit on tarkoitettu palveluille, mikä kertoo yksityiskohtaisesti mihin prosessien kehittämiskohteisiin panostamalla saadaan toimintaa parannettua ja nostettua seuraavalle halutulle tasolle. Näitä eri tasoja CMMI:ssa on 1-5. (Lahnalahti & Nevalainen, 2015, s. 22-23.)

Tällainen kyvykkyys tai kypsyysharjoitus voisi auttaa myös ISO/IEC 20000-1 standardin eri tasoisten vaatimusten hallinnassa tai mihin suuntaan pitäisi kehitystä kohdistaa eli missä on suurimmat heikkoudet, mitkä tulee korjata, jotta vaatimukset tulee täytettyä.

GAP-analyysi syntyy itsearviointin jälkeen, kun saadaan tarkempi kuvaus nykytilasta. Lisäksi tiedossa on oltava tavoitetila, mihin halutaan päästä. GAP-analyysia voidaan kutsua myös puute- tai kuiluanalyysiksi. GAP-analyysin avulla pyritään selvittämään puutteet tai kuilujen osa-alueet, joita kohdeorganisaatiolla on tiettyyn standardin tai vaatimustenmukaisuuteen pääsemiseksi.

Kohdeorganisaatiossa GAP-analyysin tekoon on tutustuttu aiemmin JUHTA eli julkisen hallinnon JHS-suositusten mallien pohjalta, koska näitä on käytetty ICT-palveluiden kehittämässä ja kehittämiskohteiden tunnistamisessa.

JHS-suosituksesta löytyy ohjeita nykytilan ja GAP-analyysin tekoon. GAP-analyysin yhteydessä on siis merkittävää kuvata prosessien tavoitetila, mitä verrataan prosessien nykytilaan. Näin selvitetään GAP-analyysin avulla jääkö prosessien väliin kuilua. Vertailun jälkeen erot konkretisoidaan ja määritellään tarkemmiksi kehittämistoimenpiteiksi. GAP-analyysin avulla voidaan kuvata GAP-analyysiportaatiot, minkä avulla organisaatio pääsee aikataulutetusti kehittämään toimintaansa nykytilasta tavoiteltuun oikeaan suuntaan. Vertailussa on myös hyvä ottaa tarkasteluun nykytilan ja tavoitetilan prosessien toteuttamismahdollisuuksien tai rajoitusten näkökulma, esimerkiksi onko kuilu prosessien välillä niin suuri, ettei prosessimuutosta ole mahdollista edes toteuttaa, tai onko muutos edes mahdollinen osaamisen näkökulmasta. (JHS, 2009.)



Kuva 9 GAP-analyysiportaati (JHS, 2009, s. 6)

4.2.2 Sisäinen auditointi

Tein kehittämistehtävän aikana organisaation ja prosessien itsearviointia myös sisäisen auditoinnin avulla. Sisäiset auditoinnit ovat monissa hallintajärjestelmissä eli standardeissa myös vaatimuksena. Kohdeorganisaatiossa on sisäisten auditointien auditointiohjelma tehty kolmeksi vuodeksi eteenpäin ja jokaisesta auditoitavasta kohteesta löytyy oma auditointisuunnitelmansa, jossa on yksityiskohtaisemmin tiedot auditoinnista. Vastaan ja ylläpidän auditointiohjelmaa organisaation pääauditoijana. Minulla on myös sisäisen auditoijan koulutus, mikä pääauditoijalta kohdeorganisaatiossa vaaditaan. Tässä teorian osuudessa on kerrottu auditoinneista ja niiden periaatteista. Lisäksi auditoijan roolista.

ISO 9001 laatustandardissa auditoinnin määritelmä on kuvattu suunnilleen niin, että *Auditointi on järjestelmällinen, riippumaton ja dokumentoitu prosessi, missä hankittua auditointinäyttöä arvioidaan objektiivisesti, jotta voidaan määritellä missä määrin sovitut auditointikriteerit on täytetty*. Eli käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tarkastetaan täytääkö toiminta prosessissa asetetut vaatimukset, joita voi olla tehokkuus, laadunvarmistus, ympäristövaikutus tai työturvallisuus. Auditoinnin alussa määritellään auditointikriteerit eli ne vaatimukset, mitä vasten auditoidaan. Vaatimukset muokataan kysymyksiksi, joihin haetaan vastauksia. (Laamanen, 2007, s. 110-111.)

Auditointeja on kahdenlaisia, sisäisiä tai ulkoisia auditointeja. Sisäisiä auditointeja kutsutaan myös ensimmäisen osapuolen auditoinneiksi ja ne suoritetaan itse. Ulkoisia auditointeja voi olla joko toimittajan auditointi tai kolmannen osapuolen suorittama auditointi. Kolmannen osapuolen suorittamat auditoinnit liittyvät yleensä lakien tai viranomaisten määräämiin tarkoituksiin tai sertifiointiin ja näitä suorittavat riippumattomat auditointiorganisaatiot tai viranomaiset. Toimittajan auditointia voidaan myös kutsua toisen osapuolen auditoinniksi. (Suomen Standardisoimisliitto SFS Ry. ISO 19011, 2011, s. 8-9.)

Organisaatioissa, jossa ei ole esimerkiksi ISO 9001 -laatusertifikaattia, puuttuu varmasti myös auditoinnit. Näissä tapauksissa havaintoja ongelmatilanteista tekee satunnaisesti asiakkaat tai esimiehet, ja tämä ei-systemaattinen toimintamalli havaintojen tekemiseen johtaa yleensä loputtomiin selvitysprojekteihin, ylitseäyntiin ja ihmisten syyllistämiseen. Auditointikaan ei ole menestyksen tae, mutta on systemaattisempi tapa tehdä havaintoja ja auttaa johtajia tekemään oikeita päätöksiä. (Laamanen, 2007, s. 110.)

Sisäiset auditoinnit ovat olennainen osa standardin vaatimustenmukaisuuden seuranta. Organisaation on standardien mukaan seurattava, mitattava ja katselmoitava palvelunhallinnan tavoitteita. Sisäisiä auditointeja on suoritettava säännöllisin aikavälein, jotta voidaan todeta, täyttyykö palvelunhallintajärjestelmän ja palveluiden vaatimukset. (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. ISO/IEC 20000-1, 2011, s. 32.)

Auditoinnit voidaan sisällöltään jakaa vaatimustenmukaisuuden ja tarkoituksenmukaisuuden tyyppisiin arviointeihin. Yleensä vaatimukset on asetettu niin, että niiden toteutuminen voidaan arvioida kyllä-ei -asteikolla. Silloin puhutaan vaatimustenmukaisuuden tarkastamisesta, ja tällaisen auditoinnin tuloksena voi syntyä lista poikkeamia, jotka korjataan. Laadunvarmistus tai turvallisuus perustuvat yleensä vaatimustenmukaisuuden arviointiin, ja niiden avulla luodaan parempi perusta organisaatiossa. Toinen auditointityyppi eli tarkoituksenmukaisuuden arviointi sisältää vaatimukset, jotka on asetettu sillä tavalla, että auditointi joutuu arvioimaan toteutuksen tarkoituksenmukaisuutta. Tällaisen auditoinnin tuloksena voi syntyä lista vahvuuksia ja parantamisalueita, joiden perusteella aloitetaan erilaisia kehityshankkeita. (Laamanen, 2007, s. 111.)

Auditointia varten on myös laadittu oma standardi, eli SFS-EN ISO 19011 Johtamisjärjestelmän auditointiohjeet. Tämä standardi ei sisällä vaatimuksia, vaan ohjeita auditointiohjelman hallinnasta, johtamisjärjestelmän auditoinnin suunnittelusta ja suorittamisesta

sekä auditoidijien pätevyyksistä. Tätä standardia suositellaan käytettäväksi, kun määritellään omia auditointeja koskevia vaatimuksia. Lisäksi standardin ohjeista voi olla apua sisäisiin auditoidiakoulutuksiin. (Suomen Standardisoimisliitto SFS Ry. ISO 19011, 2011, s. 8.)

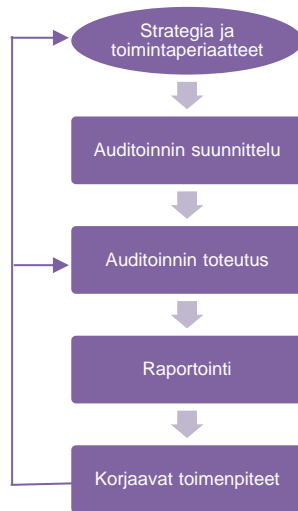
Auditointia pidetään tehokkaana ja luotettavana työkaluna. Se tukee johdon politiikkaa ja toiminnan ohjausta tuottamalla tietoa, jonka perusteella organisaatio voi parantaa suorituskykyään. Auditointia voidaan kuvailla usean periaatteen avulla. ISO 19001 -standardissa on esitelty auditoinnista kuusi periaatetta:

- 1) eettinen toiminta, mikä on ammattimaisuuden perusta
- 2) oikeudenmukaisuuden esittäminen, eli velvollisuus raportoida rehellisesti ja tarkasti
- 3) asianmukainen ja ammatillinen toiminta eli huolellisuus ja arvostelukyky auditoinnissa
- 4) luottamuksellisuus, mikä takaa tietojen turvallisuuden
- 5) riippumattomuus, perusta auditoinnin puolueettomuudelle ja objektiivisuudelle, itseään ei voi myöskään auditoida
- 6) näyttöön perustuva toimintamalli, järjestelmällinen auditointiprosessi, minkä avulla saadaan luotettavia ja toistettavia auditoinnin johtopäätöksiä.

Lisäksi auditointinäyttö olisi pystyttävä todentamaan, vaikka auditointi perustuu saatavissa olevan informaatioon, olisi käytettävä asianmukaisia näytteenottomenettelyjä, jotta auditoinnin johtopäätökset olisi luotettavia. (Suomen Standardisoimisliitto SFS Ry. ISO 19011, 2011, s. 18.)

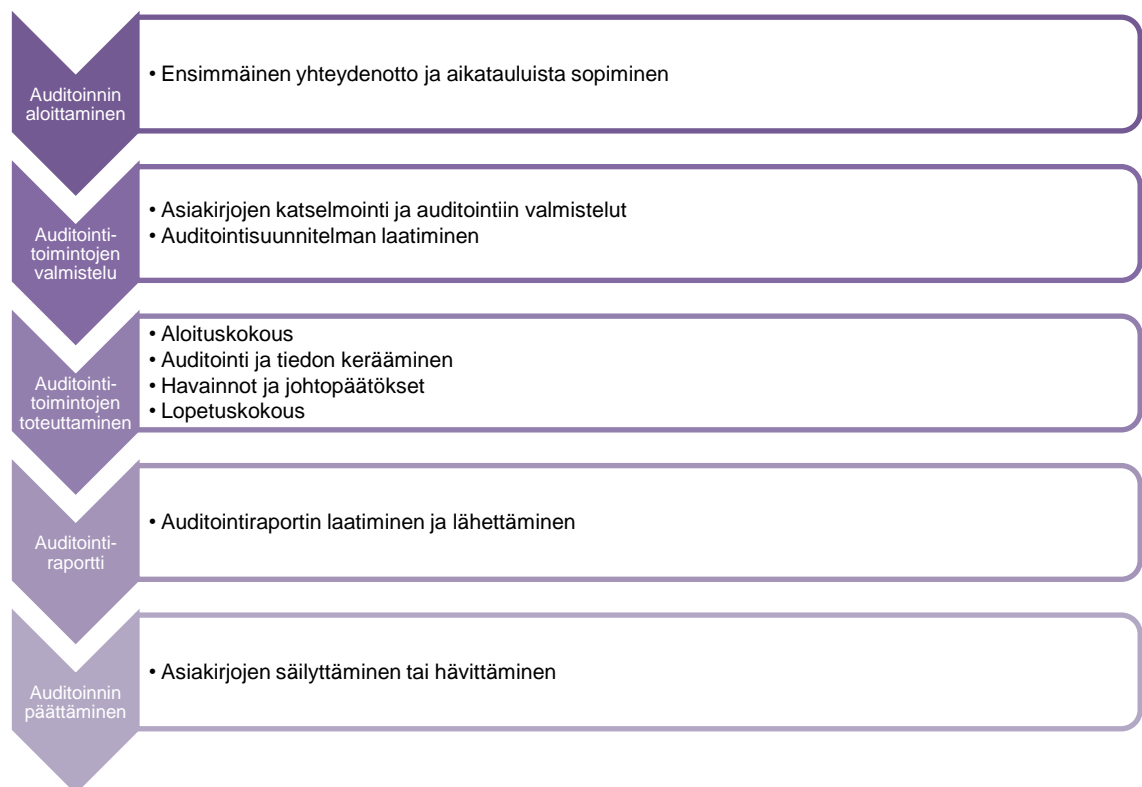
Auditointeja suorittavat organisaatiot laativat myös auditointiohjelman, missä on tarvittavat tiedot kaikista auditoinneista, mutta myös yksittäisistä auditoinneista kuten tavoitteet auditoinneista, auditointien laajuus, aikataulut, resurssit, auditointikriteerit ja auditointimenetelmät. Auditointiohjelma tulee olla johdon hyväksymä ja se on myös katselmoitava säännöllisesti. Organisaation auditointiohjelma sisältöineen tulee myös vastuuttaa, yleensä pääauditoidijalle. (Suomen Standardisoimisliitto SFS Ry. ISO 19011, 2011, s. 20.)

Auditointi on myös prosessi, ja sen voi jäsentää monella tapaa. Auditointiprosessi voidaan ylätasolla kuvata (kuva 10) niin, että siihen kuuluu vaiheet: organisaation strategiaan ja toimintaperiaatteisiin perustuva *auditoinnin suunnittelu*, *auditoinnin toteutus*, *raportointi ja korjaavat toimenpiteet*. Vaiheissa on myös takaisinkytkentä, kuten prosesseissa yleensä. (Laamanen, 2007, s. 113.)



Kuva 10 Auditoinnin vaiheistus (Laamanen, 2007, s.113)

ISO 19011 standardissa on yksittäisen auditoinnin suorittamiseksi määritelty tyypilliset auditointitoiminnot, mitkä on kuvattu alla olevassa kuvassa (kuva 11).



Kuva 11 Tyypilliset auditointitoiminnot (ISO 19011, s. 38)

Auditoinneista syntyy myös dokumentaatiota ja auditoinneista vastaavan tulee varmistaa, että jokaisesta auditoinnista syntyy tarvittava dokumentaatio, jotta auditointiohjelman toteuttaminen voidaan osoittaa. Auditointiohjelmaan liittyvä dokumentaatio on itse auditointiohjelma, mikä voi olla esimerkiksi kalenterimuodossa. Yksittäisistä auditoinneista syntyvä dokumentaatio on auditointisuunnitelmat, auditointiraportit, poikkeamaraaportit, korjaavia ja ehkäiseviä toimenpiteitä koskevat raportit, seurantaraportit. Auditointidokumentaation tulee olla riittävän yksityiskohtaista, että voidaan osoittaa, että auditoinnin tavoitteet on saavutettu. (Suomen Standardisoimisliitto SFS Ry. ISO 19011, 2011, s. 34.)

Auditointi voi olla monelle herkkä paikka tai jopa epämiellyttävä kokemus, varsinkin sellaisille henkilöille, joiden toiminta ei ole aiemmin ollut objektiivisen tarkastelun kohteena ja uusi tilanne voi olla siinä mielessä epämiellyttävä. Organisaatioissa on yleensä jonkinlainen laatujärjestelmä ja oletuksena on ihmiset myös toimivat sen mukaisesti. Aina ei kuitenkaan näin ole, vaan toimitaan oman mieltymyksen mukaan ja tämä voi olla ristiriidassa yhteisen edun kannalta. Tämä voi johtua välinpitämättömyydestä ja tehdään täysin tietoisesti. Auditoinnin tehtävänä on korostaa, että jokainen on vastuussa omasta työstään asiakkaiden tarpeiden täyttämässä ja tehokkuuden tavoittelussa. Auditointi antaa myös jokaiselle mahdollisuuden esittää käytännön tasolla, miten organisaation toimintaa tulisi kehittää eli annetaan mahdollisuus vaikuttaa, mikä taas sitouttaa ihmisiä lisää organisaatioon. (Laamanen, 2007, s. 117.)

Auditointi on monesti auditojalle myös mahdollisuus. Auditoinnin positiivisia oheisvaikutuksia ovat esimerkiksi oppiminen, luottamuksen lisääntyminen, vastuullisen toiminnan edistäminen ja auditointi voi olla erinomainen mahdollisuus oppia ymmärtämään organisaation toimintaa. Arvioinnissa joutuu myös tekemään eroa merkittävän ja vähemmän merkittävän välillä, usein auditotit huomaavatkin miten riippuvaisia eri toiminnot ovat toisistaan ja tajuavat hyvän yhteistyön merkityksen erinomaisten tulosten aikaansaamiseksi ja oppivat samalla arvostamaan muiden ihmisten työtä. Auditoinnin aikana joutuu yleensä pohtimaan syy-seuraussuhteita, mikä kehittää analyyttistä ajattelua ja sitä kautta kykyä antaa takaisin hyödyllistä palautetta toiminnasta. (Laamanen, 2007, s. 117.)

Yleensä auditotijaksi kutsutaan. Harvoin vapaaehtoisia tähän tehtävään ilmoittautuu. Kutsutuksi tuleminen onkin yleensä arvostuksen ja luottamuksen osoitus, että auditotijalla on kykyä ja osaamista arvioida objektiivisesti ja hyödyllisellä tavalla organisaation toimintatapoja. (Laamanen, 2007, s. 117.)

Hyvä auditoijan ominaisuuksiin kuuluu yleensä eettisyys, ennakkoluulottomuus, diplomaattisuus, tarkkaavaisuus, monipuolisuus, havaintokykyisyys, päättäväisyys, lujaluonteisuus, halu kehittyä, yhteistyökykyisyys ja ammattimainen käytös auditointia suorittaessaan (Suomen Standardisoimisliitto SFS Ry. ISO 19011, 2011, s. 58).

Auditoijien pätevyydellä on siis merkitystä ja se tuleeikin organisaatiossa määritellä. Kohdeorganisaatiossa sisäinen auditoijan pätevyys on määritelty. Pääauditoija on ainoa, keneltä vaaditaan sisäisen auditoijan henkilökohtainen sertifikaatti. Sisäiset auditoijat kouluttaa pääauditoija. Auditoijaksi pääsy kohdeorganisaatiossa perustuu vapaaehtoisuuteen ja suurin haaste onkin löytää organisaatiosta riittävästi vapaaehtoisia sisäisiä auditoijia, joilla riittää kiinnostus perehtyä toimintaan ja suorittaa auditointeja. Kohdeorganisaatiossa on kolme eri hallintajärjestelmää eli standardia mitä vasten auditointeja tehdään säännöllisesti.

4.3 Muutoksen hallinta

Kehittämistehtävän yhtenä näkökulmana oli myös muutoksen hallinta. Kehittämistehtävässä oli tarkoitus itsearvioinnin ja siitä johdettujen tulosten analysoinnin perusteella tehdä korjaavia toimenpiteitä, jotka muuttaisivat organisaation palvelun hallintaan liittyvää toimintaa.

Lisäksi kehittämistehtävässä selvitettiin, tapahtuiko kehittämisen aikana muutosta henkilöstön mielipiteissä ja organisaatiokulttuurissa. Tässä teorian osiossa on kuvattu, miten organisaatiokulttuuri tai organisaatiossa oleva systeemiajattelu toimii muutoksen hallinnan, prosessin kehittämisen ja jatkuvan parantamisen aikana.

Muutos on käytännössä uusi tapa työskennellä tai organisoida, eikä ketään voi pakottaa muutokseen vaan jokaisen tulee löytää oma halu tehdä muutosta. Mikäli henkilö mieltää oman työnsä osana organisaatiota, on myös muutos luonteva osa organisaation toimintaa. Jokainen kokee muutoksen eri tavalla, joillekin pieni toimintatapamuutos voi olla isompi asia kuin organisaation johdolle merkittävämpi rakenteisiin liittyvä muutos. Muutosta varten tarvitaan tietoa, aikaa ja tukea. Pienikin muutos vie oman aikansa, eikä voida olettaa, että ihmiset ovat koneita. Vaikutukset asenteisiin ja muutoksiin voivat kasvaa ja kehittyä, kun annetaan ihmisille riittävästä aikaa, tietoa ja tukea muutoksen tekemiseen. (Ponteva, 2012, s. 15.)

Ponteva viittaa (Ponteva, 2012) omassa teoksessaan työterveyslaitoksen vuonna 2012 tekemiin tutkimuksiin, missä todettiin, että viestintä muutoksen aikana on äärimmäisen tärkeää, se ei saa olla pelkkää yksisuuntaista tiedon jakamista vaan tarvitaan dialogia johdon ja henkilöstön välillä. Viestintää tulee siis olla ennen muutosta, muutoksen aikana ja sen jälkeen. Viestinnän tulee olla laadukasta, monipuolista ja vuorovaikutteista, lisäksi henkilöstön osallistuminen ja heille tuen tarjoaminen takaa onnistuneen ja mielekkään organisaatiomuutoksen. Lisäksi koko organisaatiota koskevissa muutoksissa henkilöstön vaikutusmahdollisuudet muutokseen auttavat muutokseen sitoutumisessa. (Ponteva, 2012, s. 16.)

On yleisesti tiedossa, että organisaatiomuutoksia kyseenalaistetaan, tai syntyy niin sanottua muutosvastarintaa. Tämä on ihan luonnollista ja yleensä muutosta edeltääkin vaihe, missä levottomuus lisääntyy ja huhut lähtevät liikkeelle. Tilanne koetaan jopa uhkaavaksi. Uutta vihataan ja vanhaa kaivataan. On hyvä ymmärtää, että muutos merkitsee aina luopumista eli jotta voidaan sitoutua uuteen, on aina luovuttava jostain vanhasta. Vanhasta luopumiselle olisi annettava aikaa ja tilaa, vain silloin sitoutuminen uuteen on mahdollista. Vasta sitten, kun muutoksen seuraukset on käsitelty perinpohjaisesti, viestitty säännöllisesti, ihminen alkaa olla valmis hyväksymään muutoksen ja saa edellytykset uuden omaksumiselle. (Ponteva, 2012, s. 17.)

Organisaatiomuutos voi olla työntekijälle myös hyväksi, jos osaa ottaa kielteisen muutoksen kiinnostavana haasteena. Henkilö, joka on kovin synkkämielinen voi kokea positiivisenkin muutoksen kielteisenä. Muutos ylipäänsä kiinnostaa työntekijää, jos se vaikuttaa hänen elämäänsä. Muutos voidaan nähdä myös mahdollisuus muuttaa omaa työtään mielekkäämmäksi. Kaikilla on oikeus tietää, miksi muutokseen ryhdytään ja miten muutos vaikuttaa työpaikan tulevaisuuteen eli jos nämä osataan selittää työntekijöille, muutoksen ymmärtäminen ja hyväksyminen voi olla helpompaa. (Ponteva, 2012, s. 21.)

Kohdeorganisaatiossa muutoksen hallinnan prosessi on toiminnan kannalta kaikista olennaisin prosessi ja sitä myös kehitetään jatkuvasti. Muutoksia tapahtuu jatkuvasti ja ne pitää olla hallittuja, muutokset tulee arvioida etukäteen ja niissä olevat riskit. Kohdeorganisaatiossa on käytössä kolmitasoinen muutoksen hallinta, joissa otetaan huomioon muutoksen laajuus ja tärkeys. Ensimmäisenä tasossa on operatiivinen muutoksen hallinta, mitkä ovat pääsääntöisesti päivittäistä tekemistä ja sisältävät niin sanottuja standardimuutoksia, normaaleja muutoksia tai hätämuutoksia. Toisena tasona on transitio-

muutoksen hallinta, missä käsitellään isot muutokset ja nämä ovat yleensä asiakasprojekteja. Kolmantena tasona on strateginen muutoksen hallinta, missä käsitellään tapauskohtaiset ja johtoryhmän toimesta suoritettut muutokset, kuten organisaatiomuutokset.

4.3.1 Organisaatiokulttuuri ja systeemiajattelu

Kohdeorganisaatiossa on tapahtunut isoja muutoksia viimeisen vuoden aikana ja niillä on ollut vaikutusta organisaation henkilöstöön, asenteisiin ja motivaatioon. Muutokset ja erityisesti yritysten väliset fuusiot ovat tuoneet tietynlaista epävarmuutta organisaatiossa. Nämä fuusiot ovat vielä keskeneräisiä ja valmistuvat vasta vuoden 2018 lopussa.

Fuusioitumisen kaltaisten muutosten läpivienti vaikuttavat olennaisesti organisaatiokulttuuriin, mitä tulisi myös ymmärtää paremmin, ja kunnioittaa samalla toisen yrityksen organisaatiokulttuuria. Tämä ei ole aina helppoa. Tällaiset isot organisaatiomuutokset ovat pitkiä prosesseja ja niihin vaikuttavat monet asiat.

Yrityskulttuurissa ihmisillä on yhteiset arvot ja uskomukset, jotka antavat merkityksen ja säännöt ja ohjaavat organisaatiossa käyttäytymistä. Yrityskulttuurin voi aistia organisaation sisäisestä ilmapiiristä, mikä riippuu osittain ihmisten välisten suhteiden toimivuudesta. Ilmapiiri tai kulttuuri kuvaa työntekijöiden yleistä tunnetta siitä, mikä on organisaatiossa tärkeää. Erityisesti palveluyritysten tulisi johtaa ilmapiiriään niin, että asiakkaita palvelevat henkilöt omaksuvat myönteisen asennoitumisen palvelemista kohtaan. Edellytyksenä tälle on se, että työntekijät kokevat organisaation rutiineissa, toimintaperiaatteissa ja palkitsemisjärjestelmän suuntaviivoissa on korostettu hyvän palvelun tärkeyttä. Yrityksen kulttuuri ja ilmapiiri vaikuttavat siis olennaisesti työntekijöiden palveluhenkisyyteen. (Grönroos, 2009, s. 478-479.)

Kulttuuri on kokonaisuus arvoja, asenteita, odotuksia, normeja ja traditioita. Kulttuuri on tapa toimia ja se kehittyy tai muuttuu koko ajan. Yrityskulttuuri näkyy ihmisten käyttäytymisessä ja toiminnassa, kulttuuri opetetaan, omaksutaan ja se toimii koossapitävänä voimana organisaatiossa. Kulttuuri omaksutaan yleensä tarinoiden, odotusten ja palkitsemisen avulla. Oma kulttuuri tiedostetaan käytännössä vasta kun kohdataan uusi tilanne, esimerkiksi fuusio tai uusi johto. Osaan kulttuurista voidaan toki vaikuttaa, mutta on ymmärrettävä, että pinnan alla voi olla paljon sellaista, mikä voi vaikuttaa lopputulokseen eli muuttuuko kulttuuri haluttuun suuntaan. (Valpola, 2004, s. 147-148.)

Organisaatiokulttuuria käsiteltäessä on myös hyvä käsitellä systeemiajattelua eli mistä erilaiset kokonaisuudet tai toiminta koostuvat. Miten ymmärrys tai asenteet erilaisiin tilanteisiin syntyvät ja miten niihin on mahdollista vaikuttaa. Varsinkin kohdeorganisaatiossa, missä on tapahtunut isoja merkittäviä muutoksia viimeisen vuoden aikana, niin sopeutumista helpottaa, kun ymmärtää kokonaisuuksia paremmin.

Systeemillä tarkoitetaan joukkoa osia, kuten ihmisiä, motivaatio, toimintatapa, laitteita tai tiloja, jotka järjestyvät jollain optimaalisella tavalla systeemin tarkoituksen toteuttamiseksi. Systeemille syntyy rajapinta rajaamalla osia, ja jokainen systeemi voidaan jakaa pienempiin osasysteemeihin. Samalla tavalla jokainen systeemi on osa jotain suurempaa systeemiä. Liikkeenjohdon systeemit ovat aina avoimia, eli vuorovaikutusta on paljon ympäristön kanssa. Systeemiajattelussa on tärkeää, että osat ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa ja systeemi hyödyntää ympäristöstä saamaansa palautetta. Systeemiajattelu edistää kokonaisuuksien ja eri vaikutusten ymmärtämistä. Lisäksi se edistää pitkän ja lyhyen aikajänteen tasapainon löytämisessä. Tilanteet missä halutaan muuttaa tai parantaa systeemin toimintaa tai olosuhteissa on tapahtunut merkittävä muutos, mihin tulisi vain sopeutua, silloin systeemin ymmärtäminen on erittäin tärkeää. (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 36.)

Organisaatio ei ole kone, koska se sisältää ihmisten välistä toimintaa, eli se on silloin sosiaalinen systeemi. Tämä eroaa laitteista tai tietojärjestelmistä koostuvista systeemeistä eli mekaanisesta systeemistä, mitä on helpompi esimerkiksi ennustaa. Mekaanisessa systeemissä voidaan helpommin päättelämällä tai laskemalla ennustaa lopputulos. Sosiaalinen systeemi, eli sosiaalinen todellisuus, ei ole samalla tavalla pysyvä ja ennustettava, eikä sitä voi koskaan täysin ymmärtää. Yleensä, mitä yhtenäisemmällä ja tarkoituksenmukaisemmalla tavalla kokonaisuus ymmärretään, sen paremmat edellytykset on ihmisillä tulokselliseen yhteistyöhön. Ja erinomaiset tulokset ovat yleensä hyvän yhteistyön seurausta. Ymmärtämistä vaikeuttaa ihmisten vuorovaikutuksen monimutkaisuus ja se, että sosiaalista systeemiä luodaan koko ajan uudelleen. Eli se mitä on tapahtunut vaikuttaa siihen mitä tapahtuu seuraavaksi. (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 36.)

Organisaation menestymiseen vaikuttaa hankittu ymmärrys kokonaisuudesta (olosuhteista, prosesseista, tavoitteista) ja aikaisemmat kokemukset (osaaminen, ihmissuhteet, arvot). Silloin puhutaan esimerkiksi kokemuksellisesta oppimisesta tai systeemiälykkyydestä. Haasteena voi olla ymmärrys oman toiminnan vaikutuksista organisaation menes-

tymiseen. Prosessit ovat yksi tapa ymmärtää organisaation toimintaa systeeminä ja niiden avulla voi olla helpompi toimia paremmin tuloksia tuottavalla tavalla. (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 37.)

Systeemiajattelussa on myös kyse syy-seuraussuhteiden mallintamisesta, ihminen pysyy ennakoimaan toimintansa seurauksia ja siten saada aikaa jotain mitä pitää itselleen tärkeänä. Systeemiajattelusta voi olla hyötyä, kokonaisuus jäsentyy ja nähdään niin sanotusti metsä puilta. Systeemiajattelun avulla voidaan tarkastella ilmiötä etäämmältä ja tehdä kokonaisuuden kannalta hyödyllisiä päätöksiä. Ihmiset ovat taipuvaisia toimimaan lyhytnäköisesti välitöntä reaktiota vaativissa tilanteissa, systeemiajatteluun kuuluu pysähtyä ja kysyä, miten tämä toimintamalli auttaa menestymään pitkällä aikavälillä eli systeemien ymmärtäminen mahdollistaa myös pitkän aikavälin tarkastelun. Systeemiajattelu auttaa myös havainnoimaan todellisuutta ja ymmärtämään monimutkaisia vaikutuksia ja riippuvuuksia. Esimerkiksi prosesseilla yritetään jäsentää organisaation toimintajärjestelmän monimutkaisuutta ja prosessikuvaukset tuovat järjestystä kaaokseen. (Laamanen, 2007, s. 282-283.)

4.3.2 Prosessien kehittäminen

Tässä kehittämistehtävässä keskitytään IT-palveluiden hallintaan liittyvien prosessien kehittämiseen. Palvelunhallintajärjestelmässä eli ISO/IEC 20000-1 -standardissa on paljon erilaisia prosesseja ja siksi tässä teorian osuudessa on käsitelty prosesseja yleensä, eli mitä prosessi tarkoittaa ja sen lisäksi prosessien kehittämiseen liittyviä asioita.

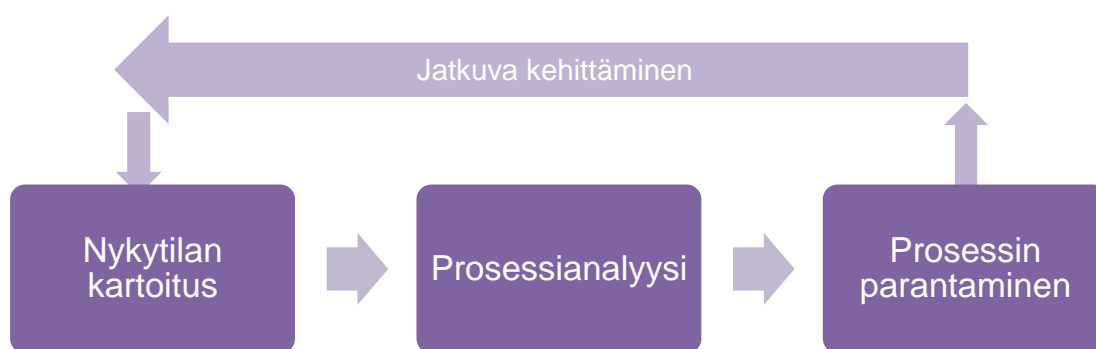
Prosessi on latinankielellä *pro-cedere*, mikä merkitsee eteenpäin kulkemista, menestymistä tai onnistumista. Yleisesti prosessilla tarkoitetaan mitä tahansa asiantilaa tai yksittäisten ilmiöiden koostumusta. Prosessi on sarja tarkoitushakuisia toimintoja, mitkä vaativat aikaa, etenee ajassa, muuntuu ajan myötä ja siihen sisältyvät vaiheet on kohdattava ajallaan. Prosessissa tieto lisääntyy koko ajan ja prosessilla pyritään yleensä määriteltynä muodolliseen päämäärään. Yleensä prosessin alkupuolella toiminnot ovat yksinkertaisempia, heikommin tiedostettuja ja vaatimattomampia kuin myöhemmin tulevat toiminnot. Prosessin edetessä toiminnot tarkentuvat vähitellen ja pystytään samalla luopumaan päämäärän kannalta epäolennaisista toiminnoista. (Borgman & Packalén, 2002, s. 24.)

Prosessi on tapahtumien ketju, minkä avulla luodaan asiakkaalle arvoa. Tämä tapahtumien ketju pitää tunnistaa, mallintaa ja asettaa sen jälkeen toteutumiselle ja kehittämiseksi tavoitteita, silloin voidaan puhua prosessijohtamisesta. Prosessijohtamisen lähtökohtana on se, että organisaatio luo riittävästi arvoa asiakkaalle suhteessa kustannuksiin eli syntyy mahdollisuus taloudelliseen menestymiseen. (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 10.)

Mikä tahansa muutos tai kehitys voidaan ymmärtää prosessina esimerkkinä muutos-, kehitys-, oppimis- tai syömisprosessi. On kyse ilmiöstä, missä kehittyy jokin uusi tapa ymmärtää toimintaa. Prosessin käsite muodostuu toiminnasta, resursseista, tuotoksesta ja niiden suorituskyvystä. Prosessin palautteella on merkitystä, jotta voidaan olemassa olevaa pysyvää ja toistuvaa prosessia mallintaa ja myös kehittää. Palveluprosessit ovat prosesseja, mitkä elävät eivätkä ole aina toistettavissa, koska niihin vaikuttavat asiakkaiden erilaiset vaatimukset ja tarpeet. Siitä syystä palveluprosessit tarvitsevat paljon asiantuntemusta ja luovaa toimintaa kehittyäkseen. (Laamanen, 2007, s. 19-21.)

Prosessi on väline saada jotain aikaan. Prosessin keskeinen kysymys on sen tarkoitus, prosessin idea määrää sen kilpailukyvyyn, prosessi on johtamisen väline ja prosessijohtaminen on johtamista prosessien avulla. (Pitkänen, 2010, s. 76.)

Prosessien kehittäminen ei onnistu ilman nykytilanteen kartoitusta (kuva 12) eli on ensin tiedettävä missä ollaan ja vasta sen jälkeen voidaan ottaa oikea suunta kehittämiseksi. Nykytilanteen kartoitusvaiheeseen kuuluu prosessityön organisointi, prosessikuvausten ja prosessikaavioiden laatiminen ja prosessin toimivuuden arviointi. Prosessien nykytilanteen kartoitus antaa pohjatiedon kehitettävien prosessien valintaan. (Lecklin, 2006, s. 134.)



Kuva 12 Prosessien kehittäminen (Lecklin, 2006, s.134)

Prosessien analysointivaiheeseen sisältyvät selvitystyöt prosessissa olevista ongelmista ja niiden ratkaiseminen. Analysointivaiheessa valitaan työkalut, asetetaan mittarit ja arvioidaan erilaisia kehittämisvaihtoehtoja. Analyysin tuloksena valitaan kehittämistapa. Analysoinnin jälkeen laaditaan prosessin parannussuunnitelma ja otetaan uudistettu prosessi käyttöön. Sen jälkeen palataan lähtöruutuun eli prosessin toimivuutta arvioidaan taas uudelleen, mikä on laatutyöhön kuuluvaa jatkuvaa kehittämistä. (Lecklin, 2006, s. 134-135.)

Prosessin tuloksena syntyy aina uutta tietoa, esimerkiksi hiljaista tietoa, mikä tulee hyödyntää uudelleen ja välittää myös muille. Yhden prosessin tietokertymä on uuden prosessin lähtökohta ja voi olla välttämätön edellytys toisen prosessin vaativille tai monimutkaisille taidoille. Toki on muistettava, että mikä tahansa tiedostamatta tai sokeasti läpäisty päämäärätön tapahtumasarja ei ole prosessi vaan aito prosessi on sellainen missä on edistymistä osoittava muutos mukana. Niin sanottua taantuvaa prosessia sanotaan myös regressioksi ja aidoissakin prosesseissa monet vaiheet voivat tuntua uuvuttavilta tai masentavilta, siksi onkin tärkeää analysoida inhimilliseen toimintaan kuuluvia prosesseja. (Borgman & Packalén, 2002, s. 25.)

Muutospaineet tulee usein organisaation ulkopuolelta kuten muuttuvat asiakastarpeet, kilpailijoiden toiminta tai lainsäädäntö. Muutosten aikaansaaminen vaatii aina voimavarojen keskittämistä organisaatiossa. Prosessin parantaminen tai kehittäminen tarkoittaa

toimintatavan muuttamista prosessissa. Kehittämistä voidaan tehdä ilman prosesseja, mutta se ei ole tehokasta. (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 13.)

Tässä kehittämistehtävässä käsittelin erityisesti liiketoimintaprosesseja eli prosesseja, missä on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla prosessin syötteet muunnetaan palveluiksi.

Organisaation prosessien toimivuutta ja kuvausten tasoa on hyvä tarkastella säännöllisesti esimerkiksi sisäisen auditoinnin keinoin ja näin on monissa laatustandardeissakin vaadittu eli luoda prosesseja tarkasteleva auditointimenettely.

4.3.3 Jatkuva parantaminen

Jos tavoitteena on parantaa organisaatiossa jotain, sitä pitäisi aina edeltää jonkinlainen tilanteen arviointi. Arvioinnin muotoja on monia, näistä mainittakoon esimerkiksi reflektointi, analysointi, tarkastus, seuranta, auditointi, katselmointi, itsearviointi ja riskien tunnistaminen. (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 42.) Tässä kehittämistehtävässä on kuvattu näistä arvioinnin muodoista itsearviointia ja auditointia.

Jatkuva ja systemaattinen toiminnan kehittäminen tai parantaminen on organisaatiossa aktiivista ongelmien ratkaisemista ja niistä oppimista. Parannuksia tehdään jatkuvasti ja jatkuva kehittäminen on ennemmin pieniä joka päiväisiä korjauksia tai kuin suuria sanakarkitekoja tai asioiden kokonaan uudistamista. Jatkuvaan parantamiseen tulee ehdottomasti olla organisaation tuki ja jokaisen työntekijän tulisi arvioida systemaattisesti omaa toimintaansa. Jokainen on oikeutettu tai jopa velvollinen havaitessaan epäkohtia tai kehittämiskohteita tekemään korjaavia tai parantavia toimenpiteitä tai ehdotuksia niiden korjaamiseksi. Jokaisen tulisi olla asiantuntija omassa työssään ja menestyvän organisaation pitäisi tukea, kannustaa ja palkita työntekijöitä heidän jatkuvassa kehittämis-työssä. Lisäksi tunne siitä, että pystyy vaikuttamaan kannustaa ja tehostaa organisaatiossa tekemistä ja tuo omistajuutta ongelmien ratkaisuun ja itse kehittämistyöhön. Jatkuva parantaminen tulisi siis olla osa vallitsevaa organisaatiokulttuuria. (Borgman & Packalén, 2002, s. 22-23.)

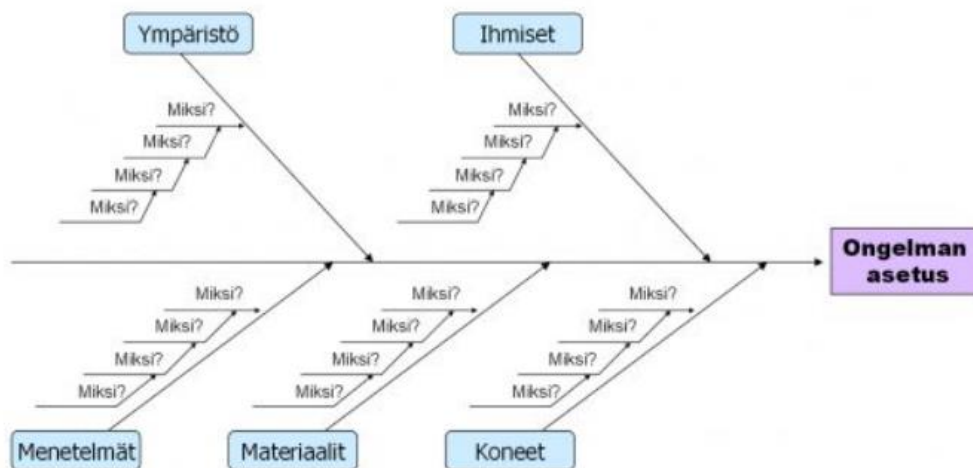
Systemaattiseen jatkuvaan kehittämiseen johtavaa toimintaa tulisi johtaa asettamalla tavoitteita ja antamalla edellytyksiä tai resursseja eli aikaa, tiloja, menetelmiä, tietoa ja tukea. Jatkuva kehittäminen voi olla yksilö- tai tiimityötä ja suorittamista varten voidaan

perustaa erilaisia työryhmiä, mitkä voivat olla pysyväisluonteisia tai asiakokohtaisia. Toimintaa voidaan systemaattisesti toteuttaa kaikissa toiminnoissa tai valita vain yksi painopistealue. (Borgman & Packalén, 2002, s. 23.)

Yleisimmin tunnettu jatkuvan parantamisen työkalu on Demingin PDCA-ympyrä, mikä kuvaa erinomaisesti jatkuvan kehittämisen syklistä luonnetta. Kehittämiseen sisältyy ja PDCA-ympyrää kuvaa seuraavat toiminnot eli suunnittelu (Plan), toteutus ja tekeminen (Do), tarkistaminen (Check) ja korjaavat toimenpiteet (Act) toisiaan seuraavina toimenpiteinä. (Borgman & Packalén, 2002, s. 22.)

PDCA-mallin ensimmäisessä eli suunnittelu (Plan) -vaiheessa asetetaan tavoitteet. Määritellään mitä on tärkeintä saada aikaan, millaista muutosta haetaan, mitä tietoja tarvitaan, tehdään suunnitelma muutoksesta tai testaamisesta ja päätetään, miten tietoja hyödynnetään. Toisessa eli toteutus (Do) -vaiheessa kokeillaan eli toteutetaan haluttu muutos tai testi, mielellään vielä melko pienessä mittakaavassa. Kolmannessa eli tarkista (Check) -vaiheessa havainnoidaan muutoksen tai testin vaikutukset. Neljännessä eli korjaus (Act) -vaiheessa tutkitaan tuloksia, mitä opittiin, mitä on mahdollista ennustaa tulosten perusteella. Tämän jälkeen sama kierros alkaa alusta uudelleen eli toistamalla ensimmäinen vaihe uudelleen parantuneen ymmärryksen avulla ja niin edelleen. (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 40.)

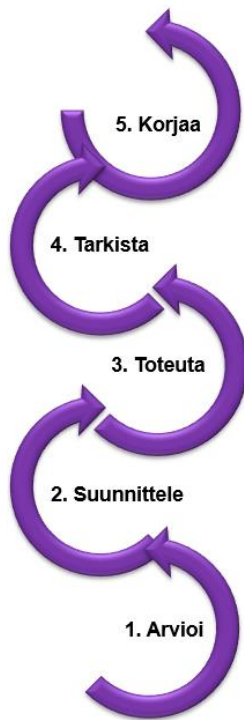
Kehittämisen tai jatkuvan parantamisen kannalta ei voi liikaa korostaa myös tiedon analysoinnin merkitystä. Käytössä on monenlaisia analyysityökaluja jatkuvan parantamisen mallien rinnalla, kuten syy ja seuraus -diagrammeja. Kehittämisen kannalta yksinkertaisinta on tunnistaa ongelma ja sopia parantavista toimenpiteistä. Tämä on tehokkainta yksinkertaisten ongelmien ratkaisussa ja onkin yleisin lähestymistapa monissa organisaatioissa. On kuitenkin havaittu, että tämä tapa johtaa vain reaktiiviseen eli korjaavaan toimintatapaan, eikä ongelman varsinaisiin syihin paneuduta laisinkaan. Seurauksena on yleensä se, ettei ongelmat poistu vaan ne toistuvat eri muodoissa ja niiden kanssa vain opitaan elämään. Tehokkaimmin muutokset toimintatapoihin toteutetaan kehitysprojektien avulla. (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 40.)



Kuva 13 Ishikawan kalanruoto -diagrammi (Quality Knowhow Karjalainen Oy, 2007)

Jatkuvan parantamisen edellyttämän nykytilan arvioinnin ja sen analysoinnin rinnalla on tärkeää myös pyrkiä selvittämään organisaatiossa esiintyvien erilaisten ongelmien syitä ja seurauksia. Tämän kaltaiseen selvittelytyöhön sopii erityisesti syy ja seuraus -diagrammit, kuten tunnettu Ishikawan kalanruoto -diagrammi (kuva 13). Kaoru Ishikawan kehittämä menetelmä on laajalti käytetty ja se on suunniteltu käytettäväksi kuvaamaan ja ryhmittelemään syiden ja seurauksien suhteita, tunnistamaan epätoivottujen seurausten aiheuttajia ja tuoda näkyväksi kehitettäviä asioita. Samaa diagrammia tarkastellessa voidaan havaita myös hyviä eli toivottuja seurauksia ja niiden aiheuttajia, mistä voidaan ottaa oppia. Tavoitteena on menetelmän avulla arvioida eri tekijöiden vaikutuksia, saada selville hyvät toimivat käytännöt tai yksityiskohtia, joiden avulla voidaan rakentaa parhaat käytännöt. Tämä menetelmä soveltuu hyvin ryhmätyöskentelyyn ja kun diagrammi on valmis, tulee sitä arvioida eli tehdä diagnoosi, missä määritellään tärkeimmät asiaan vaikuttavat tekijät ja syyt. (Borgman & Packalén, 2002, s. 39-41.)

Jatkuva kehittäminen on myös prosessi. Kehittämisprosessi muodostaa nousevan spiraalin toimenpiteille eli niin sanotun jatkuvan parantamisen kiertoprosessin. Ensin alhaalta katsottuna arvioidaan nykytila ja määritetään tavoitteet, sen jälkeen suunnitellaan, miten tavoitteet saavutetaan ja laitetaan suunnitelmat käytäntöön. Lopulta tarkistetaan, että tavoitteet saavutettiin ja suoritetaan korjaavat toimenpiteet. (Borgman & Packalén, 2002, s. 25.) Alla on kuvattu (kuva 14) kehittämisprosessin nouseva spiraali.



Kuva 14 Nouseva kehittämisprosessi (mukaillen Borgman & Packalén 2002, s.25)

Kehittäminen ilman selkeää tietoa nykytilasta ja muutosten tekeminen satunnaisesti, lähinnä siellä missä niin sanotusti palaa, ei edusta parasta toimintatapaa jatkuvalla kehittämiselle ja muutosten tekemiselle. Toki on selvää, että tulipalot on sammutettava, mutta se on vain ensiapua. Kestävän kehittämisen kannalta on siis keskeistä tutkia miten työprosessit ovat muotoutuneet sellaisiksi kuin ne nyt ovat, etsiä syitä ja selityksiä prosessien muutoksiin esimerkiksi organisaatiokulttuurin tai asiakkaiden tarpeiden vaihteluista. Tehdä nykytilan arvio esimerkiksi itsearviointin keinoin. (Borgman & Packalén, 2002, s. 36.)

Organisaatiot eivät siis kehity yksittäisiä ongelmia ratkomalla vaan tarvitaan yhteenve-toja esiintyvistä ongelmista tai puutteista, jotta saadaan kokonaiskuva ongelman laajuudesta ja vasta sitten voidaan käynnistää systeemiongelmaa poistava kehityshanke (Laamanen, 2007, s. 224).

5 Kehittämistehtävän menetelmät

Tämän osion kappaleissa kuvataan ja perustellaan kehittämistehtävään valittuja menetelmiä eli itsearviointia, arviointisuunnitelmaa, lomakekyselyä ja sisäisiä auditointeja.

Kehittämistehtävän tavoitteena oli selvittää parhaat keinot, miten suunnitella, havaita ja korjata puutteet palvelunhallintajärjestelmästä sertifikaatin kattavuuden laajennusta ja uudelleen arviointia varten. Tarkoituksena oli, että luotu käytäntö myös muodostuisi organisaatiossa pysyväksi, myös muiden hallintajärjestelmien ylläpidossa. Tavoitteena oli samalla selvittää, voidaanko vaikuttaa kohdeorganisaation henkilöstön standardeihin liittyviin mielipiteisiin tämän kehittämistehtävän aikana.

5.1 Itsearviointi kehittämistarpeiden selvittämiseksi

Kohdeorganisaatiossa on käytetty aiemmin eri hallintajärjestelmien itsearvioinneissa erilaisia itsearviointityökaluja, mutta niitä ei ollut vielä hyödynnetty riittävällä tasolla tai virallistettu. Jokaisessa itsearvioinnissa ja taulukossa oli toisistaan erilainen arviointitapa ja mikään näistä ei sellaisenaan soveltunut suoraan palvelunhallintajärjestelmän itsearviointiin. Pääsääntöisesti ne oli vain täytetty, mutta analyysi puuttui, eikä ohjeistusta käyttöön ollut.

En siis lähtenyt tekemään kokonaan uutta itsearviointi -työkalua ISO/IEC 20000-1 standardin eli palvelunhallinnan vaatimusten ja prosessien itsearviointiin vaan päätin hyödyntää ja kehittää olemassa olevaa, mikä sopisi parhaiten tähän tarkoitukseen. Päätöstä puolsi myös se, kun olin tätä palvelunhallintajärjestelmän itsearviointi -työkalua testannut jo kertaalleen edellisenä keväänä, vaikkei se ollutkaan ihan vastaava, mutta se sai hyvän vastaanoton palvelutuotannon esimiehissä, niin halusin jatkaa sen mallin kehittämällä.

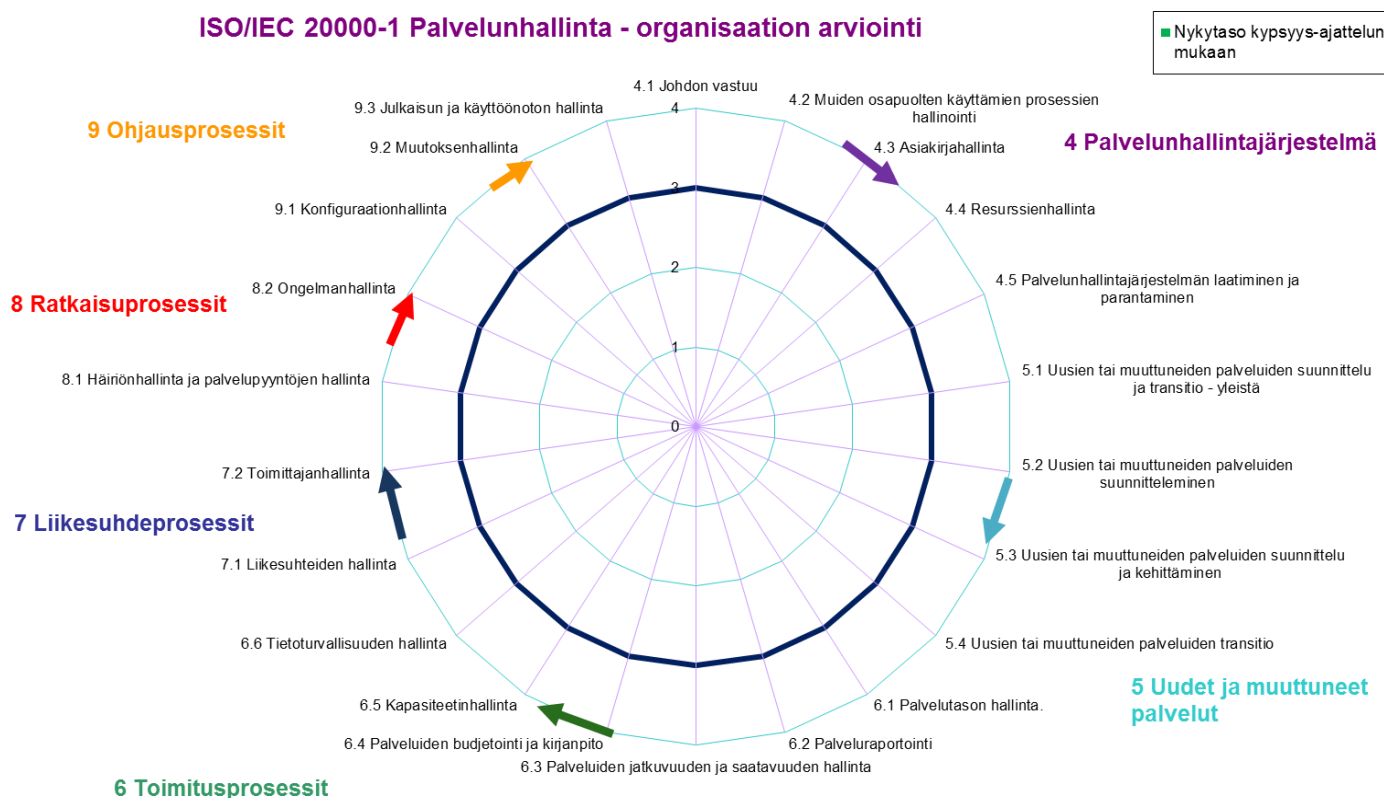
Hyvän nykytilan arvion saamiseksi itsearviointi tulee täyttää mahdollisimman kriittisesti, rehellisesti ja realistisesti, vastaten oikeasti nykyistä tilannetta toiminnassa. Ei ole järkevää kirjata tahtotilaa itsearviointiin, silloin siitä ei ole mitään hyötyä tai ainakaan osana toiminnan kehittämistä. Tavoitteena on aina saada koko ryhmältä, joka itsearviointia tekee kollektiivinen ja yhteisymmärryksessä tehty samanlainen kanta asioihin.

Määrittelin itsearviointitaulukkoon (Liite 1) organisaation tavoitetason palvelunhallintajärjestelmälle. Tavoitetaso on asteikolla 0-4 ja asetin tavoitetason tasolle 4, mikä tarkoitti sitä, että kaikki vaatimukset tulee täyttyä. Päätös tavoitetasosta oli selkeä, koska ainutakaan sertifioitavan ISO/IEC 20000-1 standardin vaatimusta ei voida jättää noudattamatta ja halusin, että nykytilaa arvioidaan ja tarkastellaan hyvin kriittisesti itsearvioinnin avulla.

Itsearviointitaulukon arviointiasteikon 0-4 selitteet ovat:

- 0, jos mikään vaatimus EI toteudu
- 1, jos yli puolet vaatimuksista EI toteudu
- 2, jos puolet tai yksi +/- vaatimuksista toteutuvat
- 3, jos yli puolet vaatimuksista toteutuvat
- 4, jos kaikki vaatimukset toteutuvat

Itsearviointitaulukon arviointi perustui siihen, että jokaiselle standardin luvulle syntyi arvioinnin aikana yllä kuvattu kokonaisarvo 0-4. Vaatimuksia standardissa on 256 kappaletta ja luvut, joissa näitä vaatimuksia ovat luvut 4-9 eli *Palvelunhallintajärjestelmä, Uudet ja muuttuneet palvelut, Toimitusprosessit, Liikesuhdeprosessit, Ratkaisuprosessit ja Ohjausprosessit*. Jokaisessa standardin luvussa on monta erillistä vaatimusta ja ne arvioitiin jokainen yksitellen. Arviointiasteikko per yksittäinen vaatimus oli kaksitasoinen eli joko *kyllä, vaatimus täyttyy* tai *ei, vaatimus ei täyty*. Laskin kokonaisarvon per luku siitä, miten yksittäisiin vaatimuksiin oli vastattu eli yllä olevan arviointiasteikon selitteiden mukaisesti.



Kuva 15 Kohdeorganisaation ISO/IEC 20000-1 palvelunhallintajärjestelmän itsearviointityökalu ja tyhjä tutkakaavio

Itsearviointitaulukkoon voi omalle sivulle kirjata parannuskohteita ja toimenpiteitä per vaatimus, lisäksi nimetä vastuulliset, jotta on helpompi aloittaa korjaavat toimenpiteet oikeiden tahojen kanssa. Vaatimuksiin liittyvien toimenpiteiden määrä antaa yleiskuvaa siitä, minkä verran parannettavia kohteita on. Nykytilan analysointia helpottaa työkalusta arvioinnin tuloksena syntyvä itsearviointitaulukon tutkakaaviomainen havainnointikuva, yllä kuva tyhjästä havainnointikuvasta (kuva 15).

5.2 Arviointisuunnitelma

Tarve parempaan ja määrämuotoiseen ulkoisen arvioinnin suunnitteluun syntyi kehittämistehtävän alussa. Nykytilan arvioinnin aikana tuli tarve listata asioita, mitä tulisi huomioida ennen seuraavaa ulkoista arviointia ja tätä varten tarvittiin työkalu, mitä olisi

helppo päivittää säännöllisesti. Tarkoituksena oli listata käsiteltyjä asioita myös myöhempiä tarkastelua varten ja ennen kaikkea antamaan tukea arviointien suunnittelulle, myös jatkossa.

Yritysjohto halusi myös säännöllisesti tarkempaa tietoa hallintajärjestelmien nykytilasta, puutteista ja siitä, miten tulevaan arviointiin olisi parasta valmistautua. Tulevassa ulkoisessa arvioinnissa käsiteltäisiin kaikkia organisaation hallintajärjestelmiä. Tarvittiin siis työkalu, mikä toimisi samalla myös esitysmateriaalina yritysjohdolle. Lisäksi tämä suunnitteluun tehty työkalu olisi koko Laatu ja turvallisuus -tiimin käytössä, koskien kaikkia hallintajärjestelmiä ja niiden arviointia.

Ulkoisten arviointien vuosittaiseen suunnitteluun valitsin työkaluksi Word -pohjaisen lomakkeen. Kirjasin samalle lomakkeelle myös ohjeita täyttämiseen ja yleisesti arviointivalmisteluihin. Uuteen arviointisuunnitelma -pohjaan päätin kerätä sisältöä seuraaviin aiheisiin:

- Taustatiedot
- Seuraavan arvioinnin sisältö
- Johdon katselmukset
- Itsearviointimallit
- Itsearviointi per hallintajärjestelmä
- GAP-analyysi per hallintajärjestelmä
- Vaatimusten kehittämistoimenpiteet
- Sisäinen auditointisuunnitelma
- Sisäiset auditoinnit ennen seuraavaa ulkoista arviointia ja tulokset
- Toimenpiteet ennen ulkoista arviointia
- Viestintä- ja koulutussuunnitelma
- Korjaavien toimenpiteiden seuranta
- Muita huomioita
- Ulkoinen arviointiohjelma
- Ennakkomateriaalit (ulkoista arviointia varten)
- Ulkoisen arvioinnin tulokset (täytetään jälkikäteen)

Päätin, että arviointisuunnitelma -pohja ja sen ensimmäinen täytetty versio tuli hyväksyttäväksi Laatu ja turvallisuus -tiimin jäsenillä ja seuraavassa johdon katselmuksessa. Arviointisuunnitelman tuli myös täydentyä koko kehittämistehtävän ajan, sekä rakenteeltaan

että sisällön osalta. Lopullinen versio hyväksytettäisiin toisessa johdon katselmuksessa, ennen tulevaa ulkoista arviointia, ja siellä suunnitelmalle määriteltäisiin myös päättymispäivä. Arviointisuunnitelman pohja on kokonaisuudessaan nähtävillä liitteessä 2.

5.3 Mieli-pidekysely

Kehittämistehtävän edetessä, päätin tutkia kehittämistehtävän aikana henkilöstön mielipiteitä standardeja ja niihin liittyvää työtä kohtaan. Halusin ensin selvittää, mikä olisi nykytila henkilöstön standardeihin liittyvien mielipiteiden suhteen ja tämän selvittämiseksi päätin toteuttaa yksinkertaisen mieli-pidekyselyn, kyselylomakkeen avulla. Sen jälkeen halusin selvittää voisiko esimerkiksi kehittämistehtävän aikana tehtävän arviointisuunnitelun parannuksella, sisäisillä auditoinneilla, standardien koulutusmateriaalien tai viestinnän lisäämisellä olla vaikutusta mielipiteeseen. Vastaavaa kyselyä ei ollut organisaatiossa aiemmin tehty.

Toteutin kyselyn Questback Essentials -kyselyjärjestelmällä ja kyselyn linkki toimitettiin vastaajille sähköpostilla. Valitsin henkilöt kyselyyn eliittiotannalla, koska halusin kyselyyn otoksen henkilöitä, joilla oli jo jollain tasolla käsitystä standardeista, niiden sisällöstä tai olivat osallistuneet ulkoisiin arviointeihin aiempina vuosina. Kerroin kyselyn saatteessa ja lopputeksteissä hyödyntäväni tuloksia opinnäytetyöhöni. Molempiin kyselyihin vastattiin anonymisti ja kyselyssä otettiin huomioon kaikki kohdeorganisaation käytössä olevat standardit.

Lomakekyselynä toteutettu mieli-pidekysely sisälsi tyytyväisyysasteikon, missä on viisi hymiötä, joiden avulla oli helpompi lähestyä kyselyyn vastaajaa ja ovat myös visuaalisesti miellyttäviä. Jokaisella hymiöllä oli oma selitteensä ja arvosana. Tyytyväisyysasteikko eli arvosana per hymiö oli asteikolla 1-5. Alla on taulukossa kuvaus, mitä jokainen asteikon (skaala) arvosana tarkoitti.

Taulukko 3 Kyselyn arvosana-asteikko

Skaala	Selite
1	Erittäin Tyytymätön
2	Tyytymätön
3	En osaa sanoa
4	Tyytyväinen
5	Erittäin Tyytyväinen

Keskimmäinen hymiö eli asteikon arvosana numero kolme on selitteeltään ”en osaa sanoa” ja näitä selitteitä ei voi kyselyn tekijä muuttaa. Tutkijana tunnistin kyselyssä olevan riskin eli tämä arvosana ja selite voi vaikuttaa tulokseen vääristävästi, vaikkakin tyytyväisyysasteikon yläpuolella on kuvattu mitä mikäkin hymiö tarkoittaa, voidaan kyseinen hymiö valita ilmeen vuoksi, eikä huomioida, että se tarkoittaakin todellisuudessa ”en osaa sanoa” -arviota. Alla olevassa kuvassa (kuva 16) on mielipidekyselyssä olevat kysymykset, selitteet ja hymiöt nähtävillä.

Hymiöt järjestyksessä: erittäin tyytymätön, tyytymätön, en osaa sanoa, tyytyväinen, erittäin tyytyväinen

1) Kuinka tyytyväinen olet omaan työhösi standardien vaatimuksiin liittyvissä tehtävissä?



2) Kuinka tyytyväinen olet koko organisaatioon standardien vaatimuksiin liittyvissä tehtävissä?



Kuva 16 Mielipidekyselyn kysymykset ja hymiöt

Mielipidekyselyssä kysyttiin tyytyväisyyttä sekä omaan että organisaation työpanokseen liittyen standardien vaatimusten ylläpitoon. Seuraavaksi kysyttiin perusteluita annetuille vastauksille. Lisäksi kysyttiin mielipidettä standardien olemassaolon hyödyistä tai haitoista ja sisäisten auditointien avulla tehdyistä havainnoista ja poikkeamien korjaavista toimenpiteistä organisaatiossa. Lopuksi pyydettiin jättämään avointa palautetta.

Alla olevassa kuvassa (kuva 17) on nämä avoimet kysymykset nähtävissä.

3) Voit tähän perustella vastauksiasi:

0/4000

4) Valitut standardit ovat osa meidän johtamismallia. Kerro mitä mieltä olet nykyisten standardien hyödyistä tai haitoista? Entä sisäisten auditointien havainnoista ja poikkeamien korjaavista toimenpiteistä?

0/4000

5) Avoin palaute:

0/4000

Kuva 17 Mieliidekyselyn avoimet kysymykset

Päätin olla pitämättä koko henkilöstölle suunnattua koulutusta standardista. Tein kuitenkin itseopiskeluun sopivan standardin koulutusmateriaalin ja toimitin sen vain laajennusta koskeville yksiköille ja tuotannossa työskenteleville. Koulutusmateriaali on myös koko henkilöstön saatavilla kohdeorganisaation intrassa.

Mieliidekyselyn sisältö ja saateviestit on kuvattu kokonaisuudessaan liitteessä 3.

5.4 Sisäiset auditoinnit

Kohdeorganisaatiossa on jo vuosia tehty hallintajärjestelmiin liittyviä sisäisiä auditointeja ja auditointiohjelman suunnitelmat ulottuvat aina kolmen vuoden päähän. Sisäisiä auditointeja on tehty kolmeen eri hallintajärjestelmään yhteensä noin 15-25 kappaletta vuodessa.

Kohdeorganisaatiossa ei ole kuitenkaan aiempaa kokemusta sertifikaatin kattavuuden eli soveltamisalan laajennuksesta ja tämä oli tulevan ulkoisen ISO/IEC 20000-1 sertifiointiarvioinnin ohjelmassa keväällä 2018. Samaan aikaan olisi myös ISO/IEC 20000-1 sertifikaatin uudelleen arviointi, mikä tehdään joka kolmas vuosi. Tämä arviointi on

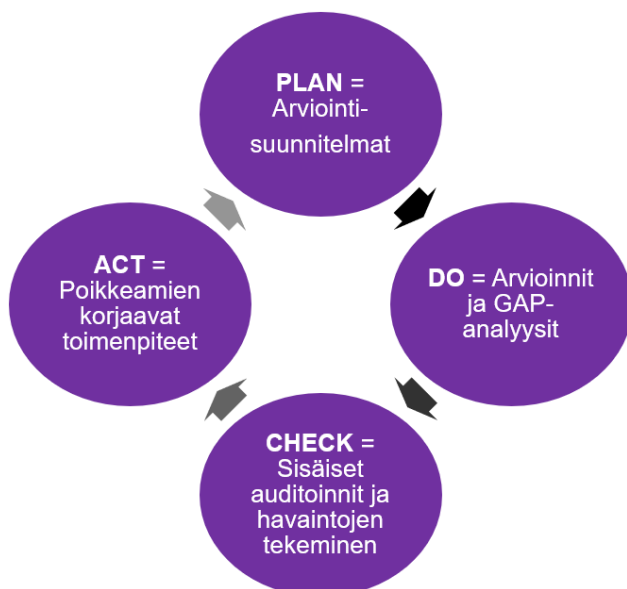
yleensä myös työläämpi valmistella, kuin vuosittainen ulkoinen seuranta-arviointi ja vaatii siinä mielessä enemmän myös sisäisiä auditointeja.

Sertifikaatin kattavuuden laajennuksen suhteen piti siis päättää, miten toimitaan, jotta laajennus olisi mahdollinen.

Päätin itsearvioinnin ja sen kautta tehdyn GAP-analyysin perusteella suunnitella olennaiset sisäiset auditoinnit palvelunhallintajärjestelmää ja sen prosesseja koskeville alueille organisaatiossa. Huomioiden jokaisessa sisäisen auditoinnin auditointisuunnitelmassa laajennettavan konesalien valvonta- ja hallintapalvelun ja sitä toimittavan yksikön.

Näiden sisäisten auditointien tarkoituksena oli selvittää tarkemmin, mitkä olivat konkreettisia puutteita tai poikkeamia vaatimuksissa ja saada myös niistä vastaavat henkilöt tietoisiksi kyseisistä puutteista. Kohdeorganisaatiolla on käytössä poikkeamalista, minne havainnot kirjataan ja sitä kautta seurataan niiden korjauksia.

PDCA-ympyrä ja poikkeamien korjaavat toimenpiteet ovat olennainen osa jatkuvaa parantamista myös kohdeorganisaatiossa. Alla olevaan kuvaan (Kuva 18) on mallinnettu käytännön toimenpiteineen kehittämistehtävään liittyvä PDCA-ympyrä.



Kuva 18 Kehittämistehtävän PDCA -malli

Sisäisten auditointien aikana lisätään myös tietoisuutta standardeista ja niiden vaatimuksista, koska vaatimuksia käydään auditoinnin aikana läpi systemaattisesti. Sisäisten auditointien jälkeen suunnitelmaan kuului viestiä saaduista tuloksista ja sisäisten auditointien etenemisestä koko henkilöstölle.

Palvelunhallintajärjestelmään liittyviä sisäisiä auditointeja tuli auditointisuunnitelmaan noin 17 kappaletta ja nämä tuli toteuttaa kehittämistehtävän vaiheissa 3-4.

6 Kehittämistehtävän toteutus ja tulokset

Tämän osion kappaleissa on kuvattu kehittämistehtävän toteutus ja tutkimuksessa saatuja tuloksia. Lisäksi on arvioitu mittarien avulla tehtyjen toimenpiteiden vaikuttavuutta ja vastattu tutkimuskysymyksiin.

6.1 Itsearviointin tulokset

Aloitin tämän tutkimuksen laatimalla palvelunhallintaan liittyvästä toiminnasta nykytilan arvion ISO/IEC 20000-1:2011 standardin vaatimuksiin nähden. Päätin tehdä nykytilan arvion itsearviointin keinoin. Itsearviointi tehtiin organisaation koko palvelunhallintaan käyttämällä itsearviointityökalua (Liite 1). Kyseinen työkalu sisältää kaikki ISO/IEC 20000-1 standardin vaatimukset ja siinä arvioidaan, toteutuuko kyseinen vaatimus vai ei. Itsearviointinista muodostuu sen jälkeen kuva palvelunhallintajärjestelmän nykytilasta.

Tehdyssä itsearviointinissa otin huomioon laajennusta koskevan puuttuneen palvelun eli konesalien valvonta- ja hallintapalvelut ja siihen liittyvän yksikön toiminnan. Tämä oli tärkeää, koska tulevan sertifiointiarviointin aikana oli tarkoitus laajentaa ISO/IEC 20000-1 sertifiokaatin kattavuutta koskemaan myös tätä kyseistä palvelua ja tästä saatiin arvokasta tietoa vaatimusten puutteista ennen tulevaa ulkoista arviointia.

Ensimmäinen itsearviointi ja tulokset

Ensimmäinen versio nykytilan kuvauksesta ja erityisesti laajennusta varten tehdystä itsearviointinista toteutettiin lokakuussa yhdessä palvelutuotannon kanssa eli kehittämistehtävän vaiheessa kaksi.

Ensimmäisen version itsearviointinista tuotti palvelutuotannon esimies, kuka oli myös vastuussa palvelunhallintajärjestelmän laajennuksesta kanssani. Hänellä oli hyvä tuntemus palvelutuotannon kokonaisuudesta ja tähän tarkoitukseen hyvä realistinen kanta tarkasteltavaan aiheeseen.

Seuraavaksi tarkistin ensimmäisen itsearviointin tason ja tein omat huomiot vaatimustenmukaisuudesta. Palautin arviointin takaisin palvelutuotannon esimiehelle ja hän tarkisti tekemäni lisähuomiot. Sen jälkeen palvelutuotannon esimies määritteli kohtiin,

missä vaatimus ei toteudu oman käsittelyfoorumin tai yksikön vetäjän eli kenelle kyseinen vaatimus kuuluisi arvioitavaksi ja myöhemmin korjattavaksi. Tarkistin nimetyt käsittelyfoorumit tai yksiköt ja tein omat muutokset. Sen jälkeen jaoin itsearviointin sähköisesti kyseisten foorumien tai yksiköiden johtajille, että vahvistavat omalta osaltaan huomiot ja kommentoivat tarvittaessa. Muutokset itsearviointiin ja arviointeihin olivat tässä vaiheessa vielä mahdollisia. Kommentteja ei juurikaan tullut, joten ei tehty muutoksia itsearviointin lopputulokseen.

Suoritin lopullisen itsearviointin ryhmähaastattelun keinoin eli haastattelussa oli mukana ryhmä henkilöitä, joilla oli paras tietämys ja osaaminen asian arvioimiseen.

Tehty itsearviointi koski erityisesti palvelunhallintajärjestelmän kattavuuden laajentamista, joten seuraavaksi itsearviointia varten järjestettyyn ryhmähaastatteluun osallistui-
vat laajennusta koskevan Cloud & Datacenter -yksikön johtaja ja palvelutuotantoyksikön johtaja. Palvelutuotantoyksikön johtaja on myös ISO/IEC 20000 standardin johdon edustaja kohdeorganisaatiossa ja siksi olennainen henkilö tekemään arviointia. Lisäksi ryhmähaastattelussa oli mukana sama palvelutuotannon esimies, joka oli jo alussakin mukana. Kyseessä oli siis ryhmähaastattelu, missä haastattelin kyseisiä johtajia ja esimiestä itsearviointityökalussa olevilla valmiilla teemoilla eli standardista tulevilla vaatimuksilla. Haastattelun aikana keskusteltiin ja tehtiin muutoksia suoraan itsearviointityökaluun ja siten saatiin kuvattua lopullinen nykytila. Tarkoituksena oli varmistaa sekä nykytilan että puutteiden osalta, että meillä on vastuullisten kesken kollektiivinen yhteisymmärrys itsearviointin tuloksista.

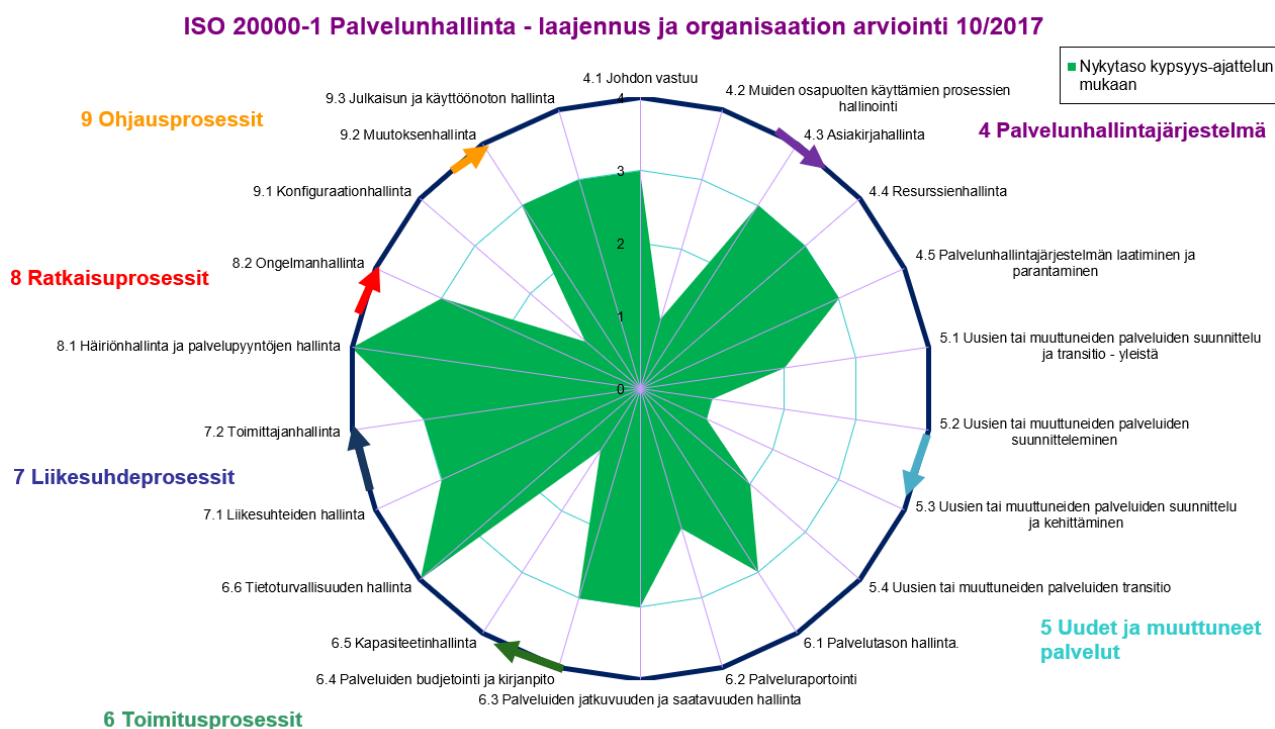
Itsearviointinista muodostuneen nykytilan kuvauksen perusteella tein vaiheessa kaksi GAP-analyysin, siitä johdetun etenemissuunnitelman laajennusta varten ja toimenpide-
listan. Tämän tarkoitus oli helpottaa esitystapaa ja selkiyttää tilannetta päätöksentekoa varten sekä johtoryhmässä että muissa laajennusta käsittelevissä työryhmissä.

GAP-analyysin avulla oli myös mahdollista tehdä alustava sisäinen auditointi-suunnitelma. GAP-analyysissa oli havainnollistettu myös tavoitteet puutteille eli miten asiat pitäisi korjata ja mitä tavoitellaan.

Palvelunhallintajärjestelmän GAP-analyysi vietiin myös operatiivisesta toiminnasta vastaavalle työryhmälle tiedoksi ja sen jälkeen johtoryhmälle hyväksyttäväksi. Johtoryhmällä oli tässä vaiheessa vielä mahdollista muuttaa päätöstään, että kannattaako sertifiointin

laajennusta tehdä seuraavan ulkoisen arvioinnin aikana. Tätä päätöstä ei muutettu ja samalla keräsin johtoryhmältä perusteluita, miksi laajennus haluttiin tehdä ja mitä hyötyjä siitä olisi. Tämä oli tukimateriaalina henkilöstölle tehdyssä viestinnässä kehittämistehtävän alussa. Oli siis tärkeää viestiä organisaatiota, että sertifikaatin kattavuuden laajennus on päätetty tehdä, mitä hyötyjä siitä olisi ja kuinka se vaatii henkilöstöltä sitoutumista tarvittaviin toimenpiteisiin. Samalla viestin koko henkilöstölle tulevasta ulkoisesta arvioinnista, aikatauluista ja suunnitelluista sisäistä auditoinneista.

Tämän kehittämistehtävän vaiheessa 2 tehdyn ensimmäisen itsearvioinnin ja GAP-analyysin tuloksena syntyi palvelunhallintajärjestelmälle 37 korjattavaa toimenpidettä. Keskiarvo itsearvioinnille oli 2,5 (asteikolla 0-4). Ensimmäisen itsearvioinnin tulos näkyy alla olevassa tutkakaaviokuvassa (kuva 19).



Kuva 19 Itsearvioinnin tulos vaiheessa 2

Yllä olevan itsearvioinnin tulosta kuvaavan tutkakuvan (kuva 19) mukaan selkeitä kehittämiskohteita oli ISO/IEC 20000-1 standardin seuraavissa aiheissa:

- 4.2 Muiden osapuolten käyttämien prosessien hallinnointi
- 5.1 Uusien tai muuttuneiden palveluiden suunnittelu ja transitio
- 5.2 Uusien tai muuttuneiden palveluiden suunnitleminen
- 5.3 Uusien tai muuttuneiden palveluiden suunnittelu ja kehittäminen
- 5.4 Uusien tai muuttuneiden palveluiden transitio
- 6.2 Palveluraportointi
- 6.5 Kapasiteetinhallinta
- 9.1 Konfiguraationhallinta

Toinen itsearviointi ja tulokset

Itsearviointi toistettiin vielä tämän kehittämistehtävän vaiheessa viisi eli ennen ulkoista arviointia ja kun sisäiset auditoinnit oli tehty. Halusin nähdä mikä oli kehittämistoimenpiteiden tilanne sillä hetkellä ja oliko kehitystä tapahtunut. Itsearviointi toteutettiin samalla tavalla kuin ensimmäinen arviointi, samalla ryhmähaastattelun tavalla ja samalla otannalla.

Uudelleen tehdyssä itsearvioinnissa korjattavia toimenpiteitä oli edellistä kertaan vähemmän eli tässä itsearvioinnissa kirjattiin vain 22 korjattavaa toimenpidettä, eli 15 toimenpidettä edellisestä kerrasta oli korjattu. Selkeästi oli parannusta tapahtunut, koska tutka-kaaviotakin vertaamalla vihreää oli enemmän kuin edellisellä kerralla. Toisen itsearvioinnin keskiarvo oli noussut edellisestä itsearvioinnista arvoon 3,09 (asteikolla 0-4).

Aiemmin havaituista ainoastaan kolmessa standardin aiheissa oli edelleen korjattavaa ja sen lisäksi tehtiin yksi uusi havainto lisää. Tässä toisessa itsearvioinnissa havaittiin standardin kohdassa 6.4 Palveluiden budjetointi ja kirjanpito -prosessissa ei oltu huomioitu laajennusta koskevaa palvelua. Tämän prosessin huomiot ja korjaukset jätettiin tarkoituksella tekemättä, koska tämä olisi vaatinut järjestelmien kehittämistä ja siihen ei ollut tällä hetkellä resursseja. Tämä aihe siis siirrettiin sekä sisäisen auditoinnin että havaintojen kirjaamisen osalta ulkoisen arvioinnin jälkeiseen aikaan.

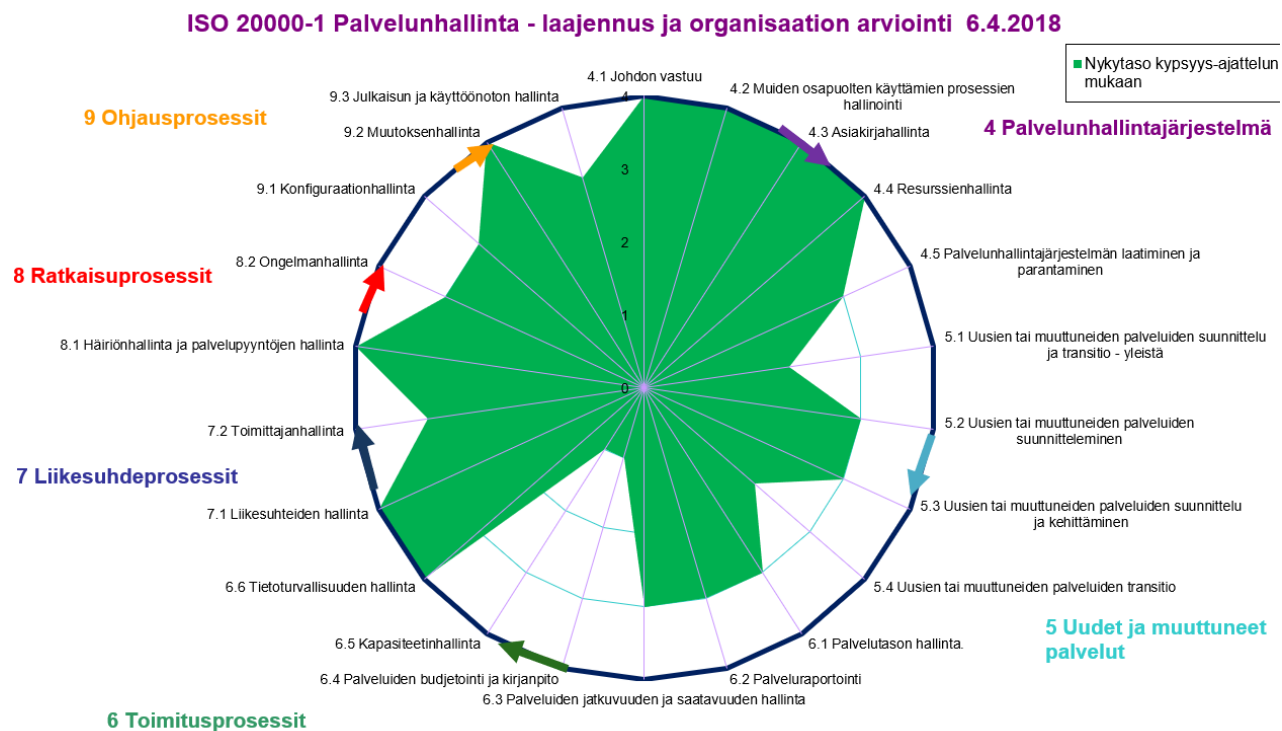
Alla olevan itsearvioinnin tulosta kuvaavan tutkakuvan (kuva 20) mukaan selkeitä kehittämiskohteita oli edelleen ISO/IEC 20000-1 standardin seuraavissa aiheissa ja yhdessä uudessa aiheessa eli palveluiden budjetointi ja kirjanpito:

5.1 Uusien tai muuttuneiden palveluiden suunnittelu ja transito

5.4 Uusien tai muuttuneiden palveluiden transito

(6.4 Palveluiden budjetointi ja kirjanpito)

6.5 Kapasiteetinhallinta



Kuva 20 Itsearviointin tulos vaiheessa 5

6.2 Arviointisuunnitelman soveltuvuus

Arviointisuunnitelma -pohjan ensimmäinen versio syntyi heti kehittämistehtävän ensimmäisessä vaiheessa. Arviointisuunnitelma -pohja syntyi melko helposti, koska samoja asioita oli aiemminkin kirjattu, mutta moneen eri paikkaan ja tällaista yhtä koottua paikkaa suunnittelulle ei ollut aiemmin tehty. Kehittämistehtävän aikana mallipohjaan ei tehty kuin muutamia lisäyksiä rakenteeseen. Sisältöä lisättiin runsaasti koko kehittämistehtävän aikana ja pohjaan oli helppo lisätä tietoa ja suunnitelma oli käytössä lähes päivittäin.

Arviointisuunnitelma -pohjaa arvioitiin tässä vaiheessa myös Laatu ja turvallisuus -tiimissä, missä tästä eniten tullaan hyötymään jatkossakin osana vuosittaisia arviointisuunnitelmia.

Täytin arviointisuunnitelman ensimmäisen version, kun sisäiset auditoinnit oli saatu suunniteltua ja vietyä organisaation omaan auditointikalenteriin vaiheessa kaksi. Hyväksytin arviointisuunnitelma -pohjan ja sen sisällön johdon katselmuksessa vaiheessa kolme. Arviointisuunnitelman -pohja täydentyi sisällöltään ja rakenteeltaan kehittämistehtävän edetessä.

Arviointisuunnitelma -pohjan lisäksi loin kohdeorganisaation intraan oman sivun auditointien valmistautumiseen, nimesin sivun *Auditointisuunnitelmat 2018* ja tarkoitus olisi tehdä vastaavanlainen intrasivu myös seuraavina vuosina. Tämä intrasivu täydensi arviointisuunnitelma -pohjaa ja sisältää myös muiden standardien arviointien tuloksia ja suunnitelmia. Intrasivu on osa Laatu ja turvallisuustiimin -tiimisivuja. Lähinnä sivun merkitys oli siinä, että se löytyy helpommin, on kaikkien saatavilla ja sinne oli helpompi viedä myös arviointisuunnitelman täytetty lomake. Sitä kautta myös uusi arviointisuunnitelma oli helpommin saatavilla.

Arviointisuunnitelma -pohjaan kirjasin myös ohjeita suunnitelman tekemiseen. Pohjassa olevissa ohjeissa on, että se otetaan käyttöön noin puoli vuotta ennen tulevaa ulkoista arviointia. Siihen täydennetään kaikki mahdolliset tiedot, mitä siinä vaiheessa on tiedossa ja poimitaan itsearviointia varten sopivat mallipohjat käyttöön. Sen jälkeen sovietaan aikataulut itsearvioinnin tekemiselle ja johdon katselmukselle, missä arviointisuunnitelma hyväksytään ensimmäisen kerran. Arviointisuunnitelmaan täydennetään itsearvioinnin tulokset, siitä johdetut GAP-analyysit ja listataan kehittämistoimenpiteet.

Kehittämistehtävän aikana lisäsin arviointisuunnitelmaan kohdan viestintä- ja koulutus-suunnitelmille, mikä oli hyvä asia, koska ei pidetty erillistä koko henkilöstön koulutusta ISO/IEC 20000-1 standardista ja sen laajennuksesta. Sertifiointilaitoksen pääarvioija toimitti meille listan ennakkomateriaalista ja siinä pyydettiin toimittamaan koulutusmateriaalia laajennuksesta, mutta koska sellaista ei ollut, niin päätin laittaa viestintäsuunnitelman heille, missä oli myös linkit toteutuneisiin sisäisiin uutisiin aiheesta.

Listasin arviointisuunnitelmaan myös tulevan ulkoisen arvioinnin ennakkomateriaalit, mikä toi selkeyttä kokonaisuuden hallintaan. Lisäksi linkitin arviointisuunnitelmaan mukaan ulkoisen arvioinnin ohjelman.

Toimitin vaiheessa neljä täytetyn arviointisuunnitelman sertifiointilaitoksen pääarvioijalle, jotta hän voisi kertoa mielipiteensä onko suunnitelmasta heille hyötyä esimerkiksi ennakkomateriaalina ennen tulevaa ulkoista arviointia. Vastaus oli, että tästä olisi heille todellakin iso apu ja päätin toimittaa tämän heille muun ennakkomateriaalin yhteydessä ennen ulkoista arviointia.

6.3 Mielipidekyselyiden tulokset

Kehittämistehtävän vaiheessa kolme eli marraskuussa tein ensimmäinen mielipidekyselyn henkilöstölle. Päätin, että mielipidekysely piti tehdä ennen sisäisiä auditointeja, jotta mielipide olisi mahdollisimman aito ja edellisistä auditoinneista olisi ollut jo vähän aikaa. Toimitin mielipidekyselyn satunnaisotannalla 18 henkilölle eri puolille organisaatiota.

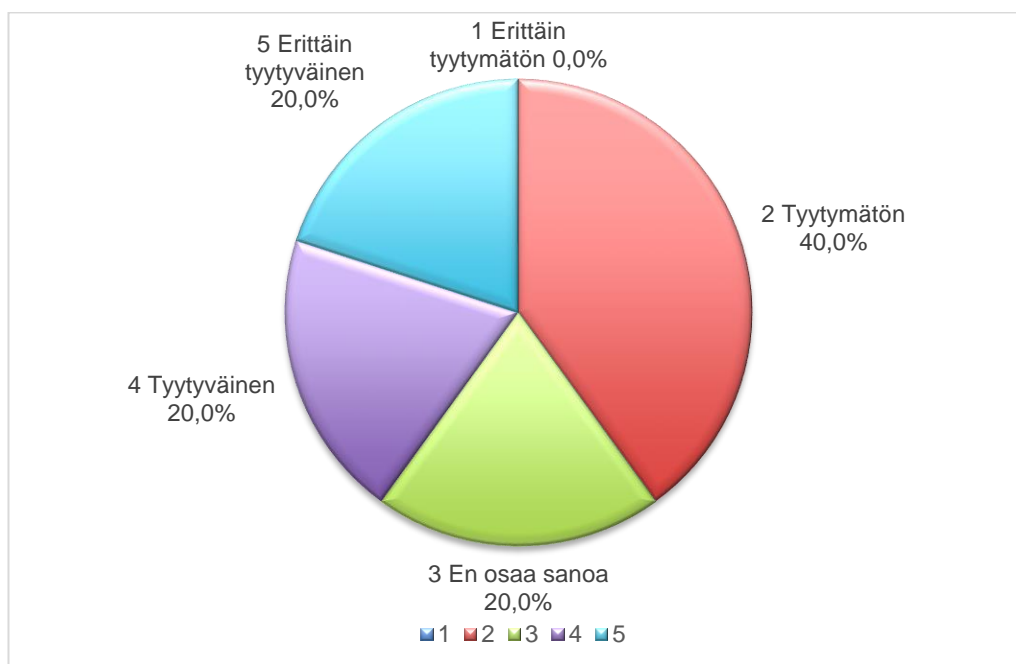
Toistin saman mielipidekyselyn uudelleen ja se piti laittaa heti kun kaikki sisäiset auditoinnit olivat pidetty, viestitty sisäisten auditointien tuloksista henkilöstölle ja toimitettu koulutusmateriaali standardin itseopiskeluun. Standardeja oli myös käyty läpi henkilöiden kanssa sisäisissä auditoinneissa eli oli jälleen palautettu mieliin, miksi standardeihin liittyvää työtä tehdään ja mitkä sen vaatimukset olivatkaan. Lisäksi tarjolla ollut koulutusmateriaali antoi mahdollisuuden tutkia itsenäisesti asiaa. Toimitin toisen mielipidekyselyn samoille henkilöille kuin edellisen kyselyn. Toisen kyselyn sisältö oli täsmälleen sama kuin ensimmäisen.

Alla on kerrottu molempien kyselyiden tulokset erikseen ja sen jälkeen on tehty vertailua niiden välillä. Lisäksi lopussa on omat johtopäätökset kyselystä, avoimista palautteista ja tuloksista.

Ensimmäisen mielipidekyselyn tulokset

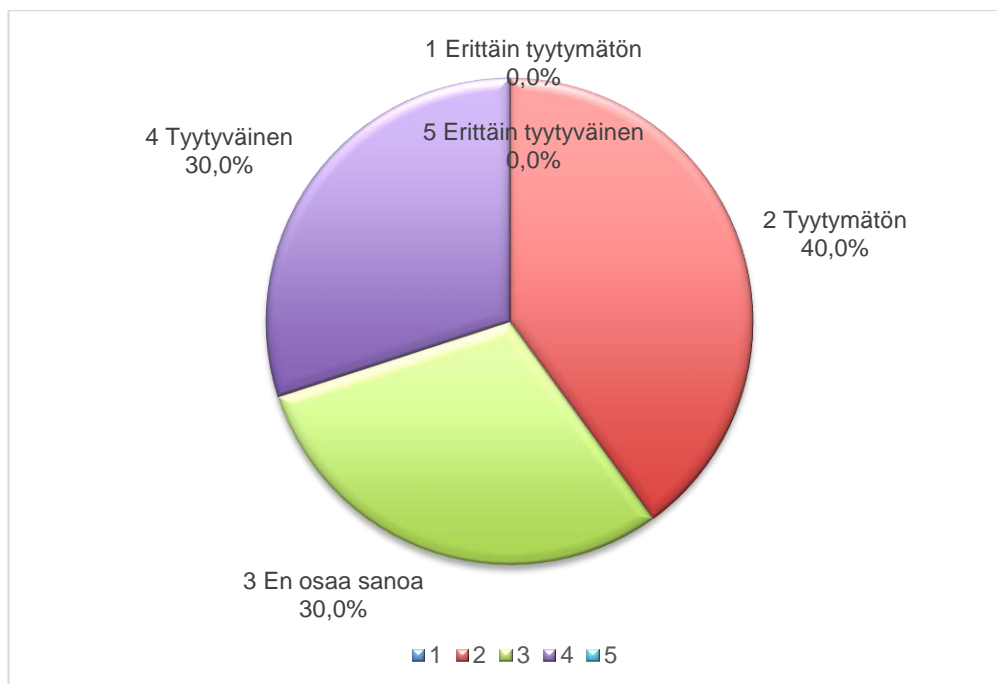
Kysely toimitettiin 18 henkilölle ja kysely oli auki vähän yli viikon. Vastauksia tuli kymmeneltä henkilöltä eli vastausprosentti oli 56 %. Muistutuksia ei kyselyssä ollut.

Keskiarvo oman työn tyytyväisyydessä oli 3,2 ja keskihajonta oli 1,17. Kuten alla olevasta kuvasta (kuva 21) on nähtävissä, vastaajista 20 % oli erittäin tyytyväisiä ja 20 % tyytyväisiä omaan työhön standardien vaatimuksiin liittyvissä tehtävissä. Kukaan ei ollut erittäin tyytymätön, mutta jopa 40 % oli kuitenkin tyytymättömiä omaan standardityöhön. Vastaajista 20 % ei myöskään osannut sanoa tyytyväisyydestään omaan standardityöhön.



Kuva 21 Tyytyväisyys omaan työhön

Keskiarvo koko organisaation panokseen standardeihin liittyvissä tehtävissä ja päätöksissä oli 2,9 ja keskihajonta oli 0,83. Kuten alla olevasta kuvasta (kuva 22) näkee, että vastaajista kukaan ei ollut erittäin tyytyväinen organisaation tekemiseen ja 30 % oli tyytyväisiä. Vastaajista jopa 40 % oli tyytymättömiä eli 10 % enemmän kuin tyytyväisiä, kukaan ei ollut kuitenkaan erittäin tyytymätön organisaation standardityöhön.



Kuva 22 Tyytyväisyys organisaatioon

Molemmissa tyytyväisyyskysymyksissä iso osa tuloksista oli *en osaa sanoa* -tuloksia, jopa 40 % molemmissa kysymyksissä. Vastaajat olivat valikoitu nimenomaan sen perusteella, että he tietävät tekevänsä toimenpiteitä standardien vaatimuksia ja ulkoisia arviointoja varten. Voidaan siis olettaa, että arvio on mennyt tässä kohtaa ainakin osalla väärin tai ei ole ymmärretty täysin mitä on vastannut. Eli ei ole luettu ohjetta riittävän tarkasti ja on vain valikoitu itselle sopiva hymiö, ymmärtämättä että keskimäinen neutraalilla ilmeellä oleva hymiö tarkoittikin *en osaa sanoa* -arviota.

Kyselyssä oli tyytyväisyyskyselyiden lisäksi kolme kysymystä mikä mahdollisti avoimen palautteen. Ensin pyysin perusteluita omiin vastauksiin, sen jälkeen mielipidettä standardeista yleensä, lisäksi mielipidettä sisäisistä auditoinneista ja lopuksi yleistä avointa palautetta. Avoimia palautteita en halunnut jakaa näissä tuloksissa suoraan, muutoin kuin yleisen avoimen palautteen osalta keräsin tähän muutamia suoria lainauksia vastauksista:

"Mielestäni sertifikaateista pitäisi luopua, koska mitään rahallista arvoa näille ei ole kukaan ainakaan tähän mennessä pystynyt osoittamaan, mutta organisaatiota ne selkeästi kuormittavat. Sertifikaateista opittuja hyviä asioita ei kuitenkaan pidä heittää hukkaan, vaan ne pitää edelleenkin olla osana tekemistä, jokaisella meistä."

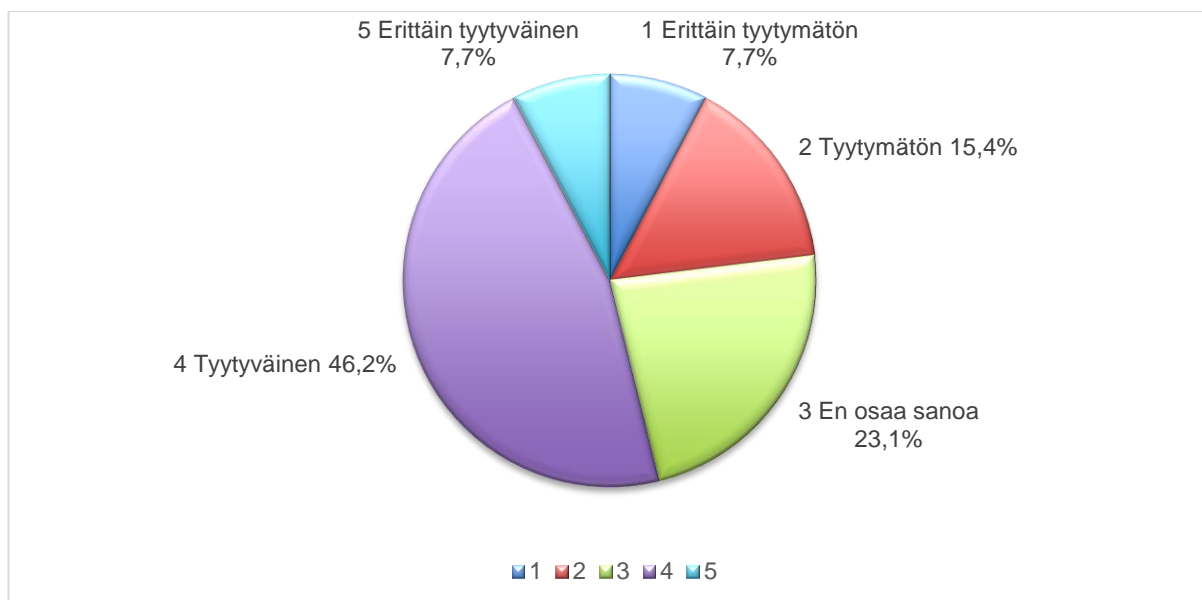
"Auditoijalle hatunnosto sinnikkyudesta ja asioihin tarttumisesta, vaikka kanssaihmiset välillä jupisevatkin."

"Tärkeä aihe jatketaan vaan tämän puskemista ja pitämistä esillä. Pala kerrallaan homma tulee kyllä tutummaksi, läheisemmäksi ja apuvälineeksi omaan johtamiseen ja sitä kautta vaatimuksetkin täytetään kuin huomaamatta."

Toisen mielipidekyselyn tulokset

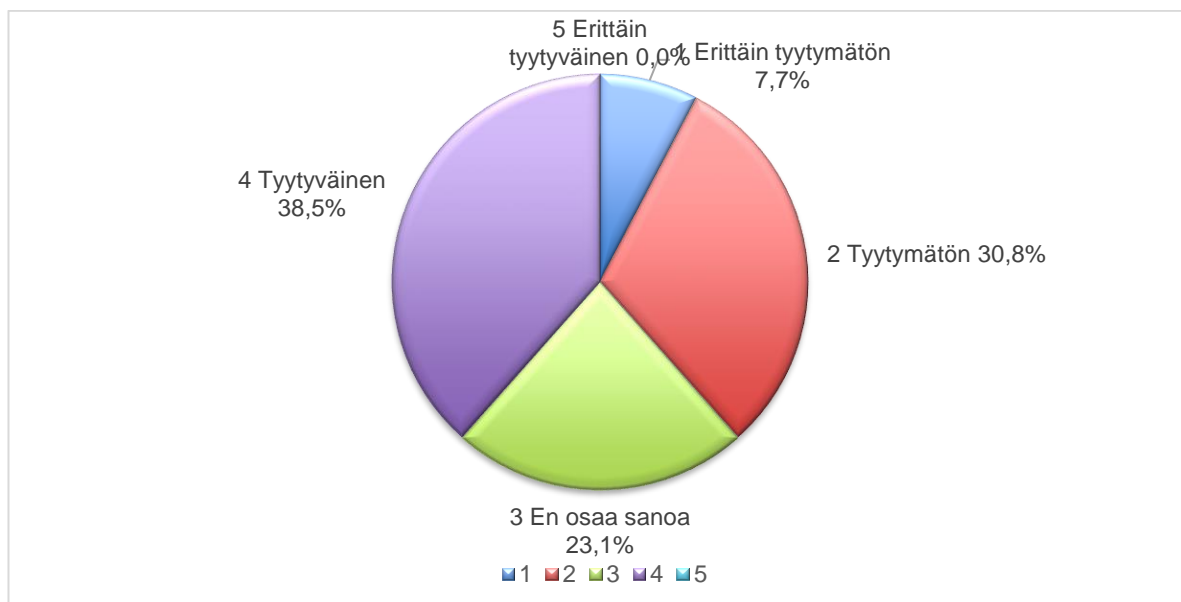
Toinen mielipidekysely lähetettiin huhtikuussa ja kysely oli auki vajaan viikon ajan, vastaajia muistutettiin kertaalleen vastaamisesta. Vastauksia saatiin 13 henkilöltä eli vastausprosentti oli 72 %. Kysely laitettiin siis samalle joukolle kuin ensimmäinen kysely ja saateviestissä käytettiin edellisen kyselyn sisältöä, ainoastaan samalla tarjottiin edellisen kyselyn tulokset ylätasolla.

Keskiarvo oman työn tyytyväisyydessä oli 3,3 ja keskihajonta oli 1,07. Kuten alla olevasta kuvasta (kuva 23) näkee, tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä omaan standardeihin liittyvään työhön oli yhteensä yli puolet vastaajista eli jopa 53,9 %. Tyytymättömiä tai erittäin tyytymättömiä oli yhteensä 23 % vastaajista ja saman verran ei osannut sanoa tyytyväisyydestään omaan standardityöhön.



Kuva 23 Tyytyväisyys omaan työhön (2.kysely)

Keskiarvo koko organisaation panokseen standardeihin liittyvässä työssä ja päätöksissä oli 2,9 ja keskihajonta oli 1. Alla olevasta kuvasta (kuva 24) näkee kuinka erittäin tyytyväisiä ei ollut ollenkaan, mutta tyytyväisiä oli 38,5 %. Erittäin tyytymättömiä tai tyytymättömiä oli yhteensä saman verran eli 38,5 %. Vastaaajista 23,1 % ei kuitenkaan osannut sanoa tyytyväisyydestään organisaation standardityöhön.



Kuva 24 Tyytyväisyys organisaatioon (2. kysely)

Kyselyssä oli tyytyväisyyskyselyiden lisäksi kolme kysymystä mikä mahdollisti avoimen palautteen. Ensin pyysin perusteluita omiin vastauksiin, sen jälkeen mielipidettä standardeista yleensä, lisäksi mielipidettä sisäisistä auditoinneista ja lopuksi yleistä avointa palautetta. Avoimia palautteita en halunnut jakaa näissä tuloksissa suoraan, muutoin kuin yleisen avoimen palautteen osalta keräsin tähän muutamia suoria lainauksia vastauksista:

"Hyvää työtä kaikilta, jotka ovat kaiken muun kiireen keskellä jaksaneet panostaa laatuun ja standardien-mukaisuuteen!"

"Harmittaa, että työhön ei ole käytettävissä enempää aikaa, jolloin jälki olisi laadukkaampaa ja mietitympää."

"Sovellamme standardeja osin liian jäykästi ja osin hieman päälle liimatusti. Toimintatavat tulisi osin uudelleen dokumentoida tiimien ja yksiköiden omista lähtökohdista."

”Standardit ja todistus standardien mukaisesta toiminnasta lisäävät yrityksen uskottavuutta ja auttavat kaupan saamisessa.”

Mielipidekyselyiden vertailu ja omat johtopäätökset

Kyselyihin vastasi 56 % ja 72 % vastaajista eli mielestäni tämän tutkimuksen kannalta riittävä määrä eli yli 10 henkilöä. Vain toisessa kyselyssä muistutin kertaalleen ja se oli myös lyhyemmän aikaa auki vastaajille.

Tein vertailua kyselyiden tulosten välillä ja tyytyväisyys omaan standardityöhön parani kehittämistehtävän aikana. Ensimmäisessä eli marraskuun kyselyssä oli standardien vaatimusten vaatimaan työhön 20 % tyytyväistä vastaajaa ja erittäin tyytyväisiä oli myös 20 % vastaajista. Huhtikuussa eli toisessa kyselyssä pelkästään tyytyväisiä oli jo tuplasti enemmän eli jopa 46 % vastaajista, mutta erittäin tyytyväisiä oli 12,3 % vähemmän kuin aiemmin eli erittäin tyytyväisiä oli enää vain 7,7 %. Joka tapauksessa yli puolet vastaajista oli tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä omaan standardityöhön. Vastaajista yksikään ei ollut marraskuussa erittäin tyytymättömiä ja huhtikuussa oli erittäin tyytymättömiä vain 7,7 % eli suurta muutosta tässä ei ollut tapahtunut.

Tyytyväisyys organisaation standardityöhön oli lähes samalla tasolla molemmissa kyselyissä, vastaajien tyytyväisyys parani kuitenkin vähän kehittämistehtävän aikana. Marraskuussa tehdyssä kyselyssä erittäin tyytymättömiä vastaajia oli vain 7,7%, kun taas huhtikuussa tehdyssä kyselyssä erittäin tyytymättömiä ei ollut enää lainkaan. Tyytyväisiä vastaajia oli huhtikuussa tehdyssä kyselyssä 8,5 % enemmän, kun taas tyytymättömiä oli noin 10 % vähemmän. Organisaation standardityöhön erittäin tyytyväisiä vastaajia ei ollut kummassakaan kyselyssä ollenkaan.

En osaa sanoa -vastaajien määrä oli pudonnut puoleen edellisestä kyselystä.

Yleisesti näissä perusteluissa nousi esiin huomioita kuten, että standardit vaativat kohtuuttomasti aikaa ja kuormittavat tekemistä. Standardit ja niiden vaatimukset on huonosti jalkautettu osaksi käytäntöjä ja ne koettiin niin sanotusti päälle liimatuiksi eli tehdään

asioita vain standardin vuoksi, eikä nähdä hyötyjä kunnolla. Toisaalta taas nähtiin standardien tuoma laatu tärkeänä ja koettiin systemaattisten toimintatapojen parantavan tehokkuutta ja vievän asioita oikeaan suuntaan.

Kysyin seuraavaksi standardien hyödyistä ja mahdollisista haitoista ja näihin sain yleisesti vastauksina, että standardit ovat tuoneet toimintaan lisäarvoa esimerkiksi tasalaatuisempaa tekemisenä ja koettiin olevan kilpailuetu, haittoina koettiin runsaat dokumentointitarpeet ja työmäärä. Hyvä huomio oli eräällä vastaajalla, että vika ei ole standardeissa, vaan siinä että niitä ei ole otettu kunnolla osaksi johtamismallia vaan ovat jääneet ulkopuolisiksi, irrallisiksi vaatimuslistoiksi. Toivottiin standardien mukaan ottamista kaikkien kehittämiseen ja keskusteluihin, eikä vain silloin kun ulkoiset auditoinnit lähestyvät.

Kysyin mielipidettä sisäisistä auditoinneista ja niistä tehtyjen havaintojen kirjaamisesta ja koettiin että näissä on paljon hyvää, mutta on vielä kovin irrallinen toiminne organisaatiossa eikä kirjauksien suhteen osata vielä toimia riittävällä tasolla.

Johtopäätöksenä tuloksista voisin sanoa, että toimenpiteet kehittämistehtävän aikana eivät olleet ihan riittäviä ja esimerkiksi koulutusta standardien sisältöön tarvittaisiin vieläkin enemmän ja yleensäkin standardin käsikirjan saatavuutta pitäisi lisätä.

Kehittämistehtävän aikana lisättiin standardeihin liittyvää koulutusta, viestintää ja sisäisten auditointien aikana tietoisuutta standardin vaatimuksista, jolloin saattoi käydä niin, että tieto niin sanotusti lisäsi tuskaa ja sitä kautta koettiin mahdollisesti lisää tyytymättömyyttä standardeihin liittyen. Varsinkin kun avoimissa kommenteissa oli havaittavissa työmäärään ja kiireeseen kohdistuvia paineita. Oli selkeästi havaittavissa tahtotila ja halu panostaa enemmän standardien vaatimaan työhön, mutta on liikaa muita työ- tai aika-haasteita.

Mahdollisesti, jos mielipidekysely olisi toteutettu myös keskivaiheella kehittämistehtävää eli kun käytiin henkilöiden kanssa eri vaatimuksia läpi, olisi tyytyväisyyden taso ja tulos voinut olla selkeästi huonompi, koska siinä vaiheessa vasta monelle valkeni, miten moni asia vaati korjaamista tai kokonaan uutta tekemistä. Vasta tämän jälkeen kävimme asioita yhdessä läpi ja mietittiin konkreettisia korjaustoimenpiteitä. Tämä saattoi taas vaikuttaa tyytyväisyyteen sitä parantavana, kun tuli lisää ymmärrystä asioihin ja tukea tekemiseen.

6.4 Sisäisten auditointien tulokset ja korjaavat toimenpiteet

Listasin uuteen arviointisuunnitelman itsearvioinnin ja GAP-analyysin perusteella olennaiset sisäiset auditoinnit ja suunnittelin niille aikataulut.

Ennen sisäisten auditointien aloittamista päätin tarkistuttaa ja katselmoida prosessien omistajat, muutokset omistajuuksiin hyväksytettiin johtoryhmässä. Vasta tämän jälkeen oli mahdollista joidenkin prosessien osalta suorittaa sisäinen auditointi.

Aloitin sisäisten auditointien suorittamisen kehittämistehtävän vaiheessa kolme ja auditoinnit jatkuivatkin vaiheeseen viisi asti. Suunnitelmien mukaan sisäiset auditoinnit piti suorittaa vaiheissa 3-4. Eli suunnitellut aikataulut vähän venyivät, lisäksi oli vielä pakko tehdä muutoksia auditointisuunnitelmiin, joitain aiheita piti poistaa ja ottaa uutta tilalle. Tämä johtui myös siitä, kun sain maaliskuussa ulkoisen arvioijan tekemän auditointiohjelman nähtäville eli sen perusteella tein vielä viimeiset muutokset omiin auditointisuunnitelmiin. Lähinnä priorisoin ja siirsin ylimääräisiä sisäisiä auditointeja ulkoisen arvioinnin jälkeiseen aikaan. Näin tehtiin esimerkiksi prosessille palveluiden budjetointi ja kirjanpito, koska tiedettiin siinä olevan vaatimuksiin nähden korjattavaa ja siihen ei vielä ollut aikaa.

Sisäisiä palvelunhallintaan liittyviä sisäisiä auditointeja pidettiin lopulta 15 kappaletta ja aiheina olivat seuraavat prosessit: palvelunhallinta, ongelmanhallinta, häiriön ja palvelupyyntöjen hallinta, muutoksenhallinta, tarjoamanhallinta, palvelutason hallinta, kumppanin hallinta, konfiguraationhallinta, jatkuva parantaminen, kapasiteetin hallinta, palveluraportointi, julkaisun hallinta, hankinta, liikesuhteiden hallinta, johdon vastuut ja resursointi.

Näiden palvelunhallintaan liittyvien sisäisten auditointien tuloksia olivat esimerkiksi:

- Eniten tehtiin havaintoja tarjoamanhallinnan ja kumppanin hallinnan osalta heti viime vuoden lopussa. Ihan ensimmäisenä törmättiin siihen, ettei ollut selkeitä vastuullisia näille prosesseille. Tarjoamanhallinnalle kirjattiin 5 lievää poikkeamaa ja kumppanin hallinnalle 3 lievää poikkeamaa.
- Asiakashallinnan ja myynnin osalta kirjattiin myös 5 lievää poikkeamaa. Poikkeamat liittyivät lähinnä prosessien ja roolien kuvauksiin. Samalla käytiin läpi palvelutason hallinta.

- Jatkuvan parantamisen (CSI) ja sen kuvauksiin liittyen kirjattiin suosituksia, nämä liittyivät lähinnä prosessin kuvauksiin ja toimintamalleihin. Eli miten kehittämistä ja jatkuvaa parantamista tehdään.
- Kapasiteetinhallinnan osalta kirjattiin lievä poikkeama, koska standardin ja toiminnan vaatimista kapasiteettisuunnitelmista ei ollut näyttöä.
- Muutoksenhallinta ja konfiguraationhallinta auditointi pidettiin yhtä aikaa, kun molemmissa on tällä hetkellä sama omistaja. Hyviä havaintoja tehtiin ja osa korjattiin jo paikan päällä, mutta lieviä poikkeamia jäi 1 kpl konfiguraationhallintaan.

Edellä listattujen lisäksi katselmoin ISO/IEC 20000-1 johdon edustajan ja laajennusta koskevan yksikön vetäjän kanssa intrassa olevia kuvauksia palvelunhallinnasta, palvelunhallintasuunnitelmat, johtaminen ja palvelunhallintapolitiikan. Näistä katselmoinneista kirjasin myös havainnot ylös ja ne käytiin uudelleen läpi vaiheessa viisi, jolloin tehtiin loput korjaukset.

Sisäisissä auditoinneissa haastateltiin prosessin omistajaa tai muuta aihealueesta vastaavaa henkilöä, lisäksi muita prosessissa toimijoita. Jokainen sisäinen auditointi vaati auditoidun toimesta valmisteluja ja lähdetietoihin perehtymistä etukäteen. Joitain sisäisiä auditointeja jouduttiin suorittamaan useampaan otteeseen aikatauluhaasteiden vuoksi.

Tämän kehittämistehtävän aineiston keruuseen vaikutti myös sisäisten auditointien yleinen sujuvuus. Sisäiset auditoinnit voivat olla ilmapiiriltään keskenään erilaisia, mihin voi vaikuttaa henkilöiden kemia, luottamus auditoijaan tai mikä on haastateltavan mielentila juuri sillä hetkellä tai vastuullisen asian tai prosessin tuntemuksen taso. Joissain tapauksissa saattoi käydä niin, että prosessi mistä haastateltava vastasi oli havaittavissa isoja ongelmia mutta hänen mielipide esti tehtyjen havaintojen todellisen selvitystyön ja juuri-syyanalysoinnin. Näissä tilanteissa oli hyvin tärkeää saada johdon tuki asioiden korjaamiseen ja tieto haastateltaville siitä, että havaintojen korjauksia myös seurataan.

Sisäisten auditointien jälkeen poikkeamat ja suositukset kirjattiin poikkeamalistalle, missä ne vastuutettiin oikeille tahoille korjattavaksi ja korjaaville toimenpiteille annettiin korjausaikataulu. Korjausaikataulu on tavanomaisesti kolme kuukautta, mutta ulkoista arviointia varten tuli joidenkin puutteiden korjauksia kiirehdittyä.

Kohdeorganisaatiossa valmistauduttiin tulevaan ulkoiseen arviointiin myös siten, että kävin arviointiin osallistuvien henkilöiden kanssa valmistelevia palavereja, missä käytiin yhdessä läpi tulevaa ulkoisen arvioinnin ohjelmaa ja samalla sisäisissä auditoinneissa tehtyjä havaintoja. Katselmoitiin samalla korjaavia toimenpiteitä, prosessien omistajien kanssa prosesseihin liittyvää dokumentaatiota.

Kohdeorganisaatiossa seurataan kuukausitasolla avattuja ja suljettuja poikkeamia. Kehittämistehtävän aikana kirjattiin havaintoja eli poikkeamia tai suosituksia sisäisten auditointien aikana noin 50 kappaletta. Kehittämistehtävän loppuvaiheessa eli huhtikuun lopussa tarkastin, että pelkästään palvelunhallintajärjestelmän prosesseihin kohdistuvia poikkeamia tai suosituksia oli suljettu jo noin 37 kappaletta. Eli jatkuvaa parantamista ja kehittämistä hallintajärjestelmissä tai toiminnassa todella tapahtui.

6.5 Vaikutusten mittaaminen

Vastaukset tutkimuksen laadullisiin kysymyksiin:

- Millaisin keinoin saadaan selville nykytila ja puutteet palvelunhallintajärjestelmässä?
 - Itsearviointi -työkalu on luotu ja sen avulla on selvitetty nykytila. Sisäisten auditointien avulla on selvitetty puutteet ja standardin vaatimusten poikkeamat. Nykytila on selvitetty kahteen kertaan.
- Miten parantaa valmistautumista vuosittaisiin ulkoisiin sertifiointiarviointeihin?
 - Systemaattinen arviointisuunnitelma -pohja on luotu ja työkalu on otettu Laatu ja turvallisuus -tiimissä käyttöön.
- Millainen on henkilöstön mielipide standardeihin liittyen ja voidaanko vaikuttaa standardeihin liittyviin mielipiteisiin kehittämistehtävän aikana?
 - Mielipidekyselyiden avulla on selvitetty mielipiteet. Selvitettiin, oliko kehittämistehtävän aikana tehdyillä toimenpiteillä vaikutusta mielipiteisiin ja jonkin verran vaikutusta oli ollut.

Alla olevassa taulukossa on kehittämistehtävän mittarit, asetetut tavoitteet ja lisätty saadut tulokset per mittari. Lisäksi taulukossa on kirjattu perusteluja korjaavista toimenpiteistä ja niiden mahdollisesta vaikuttavuudesta kehittämistehtävän aikana.

Taulukko 4 Mittarit ja tulokset

NRO	MITTARI	TAVOITE	TULOS	PERUSTELU
1	Itsearviointi -työkalun luominen	Tehty	Tehty	Uudistettiin ISO/IEC 20000-1 standardiin sopiva itsearviointityökalu ja muokattiin arviointiasteikkoa sopivammaksi. Itsearviointin vuosittainen tekeminen muodostui käytännöksi uuden ja paremman itsearviointi -mallin myötä ja tämä ohjeistettiin organisaation intraan myös jatkoa varten.
2	Itsearviointien tulokset ja toimenpiteiden lukumäärä	Keskiarvo (asteikolla 0-4) 4 / toimenpiteet 0 kpl	1. itsearviointi keskiarvo: 2,5 / toimenpiteet 37 kpl 2. itsearviointi keskiarvo 3,09 / toimenpiteet 22 kpl	Keskiarvo itsearviointeissa määritellään asteikolla 0-4 ja tavoitteena on 4, jolloin kaikki vaatimukset täyttyvät ja kehittämistoimenpiteiden tavoite olisi silloin 0 kpl. Ensimmäisen itsearviointin tulosten perusteella tehty GAP-analyysi ja etenemissuunnitelma laajennusta ja ulkoista arviointia varten. Ensimmäisen itsearviointin keskiarvo oli 2,5 ja toimenpiteitä kirjattiin 37 kpl. Toisen itsearviointin perusteella tarkastettiin, onko tehty oikeita asioita. Ei vielä kuitenkaan ihan päästy tavoitteeseen, koska keskiarvo oli 3,09. Toimenpiteitä jäi vielä, mutta väheni kuitenkin 15 kappaaleella.
3	Sisäisissä auditoinneissa on tehty havaintoja palvelunhallintajärjestelmän kehittämiseksi	Tehty	Tehty	Tavoitteena on aina mahdollisimman vähän poikkeamia, mutta havaintoja tulee aina kuitenkin tehdä sisäisissä auditoinneissa. Tämä on osa jatkuvaa parantamista. Havaintoja eli poikkeamia tai suosituksia tehtiin kehittämistehtävän aikana noin 50 kpl.
4	Palvelunhallintajärjestelmän puutteita on korjattu eli palvelunhallintajärjestelmä on kehittynyt	Tehty	Tehty	Havaintoina on ollut poikkeamia tai suosituksia palvelunhallintajärjestelmään ja niistä on korjattu kehittämistehtävän aikana yhteensä jopa 37 kpl.

5	Palvelunhallintajärjestelmän prosessit ovat kehittyneet	Kyllä	Kyllä	Yllä korjatut puutteet liittyivät prosesseihin kuten palvelunhallinta, henkilöstöhallinta, jatkuva parantaminen, johtaminen, palveluraportointi, dokumentaatiohallinta, palvelutason ja liikesuhteiden hallinta eli nämä palvelunhallintajärjestelmän prosessit olivat kehittyneet puutteita korjaamalla.
6	Sisäisen arviointisuunnitelma -pohjan ja pysyvän arviointikäytännön luominen	Tehty	Tehty	Arviointisuunnitelma -pohjan luonti onnistui ja sen käytännöt kuvattiin dokumentille. Arviointisuunnitelma otettiin käyttöön ja sen sisältö iteroitui kehittämistehtävän aikana. Lisäksi tehtiin oma sivu intraan samalle aiheelle. Parannetaan käytäntöä jatkossa niin, että arviointisuunnitelma tehdään kokonaisuudessaan suoraan intra -sivuksi, eikä erillistä dokumenttia enää.
7	Tietoisuutta lisätty palvelunhallintajärjestelmän standardista ja laajennuksesta	Tehty	Tehty	Koulutusta tarjottu itseopiskeluun ja viestintään aiheesta annettu useamman otteeseen.
8	Henkilöstön tyytyväisyyden taso standardeihin ja niihin liittyvään työhön	Keskiarvo oma 5 / Keskiarvo organisaatio 5	1.kysely: Oman tyytyväisyyden keskiarvo 3,2 / Tyytyväisyys organisaatioon keskiarvo 2,9, 2.kysely: Oman tyytyväisyyden keskiarvo 3,3 / Tyytyväisyys organisaatioon keskiarvo 2,9	Henkilöstön mielipidekyselyn keskiarvot asteikolla 1-5. Tyytyväisyyden tavoitteeksi asetettiin 5 eli erittäin tyytyväinen. Tavoitteisiin ei ihan päästy, mutta toisaalta tyytyväisyydet eivät myöskään laskenut kehittämistehtävän aikana. Toisen kyselyn tulosten keskiarvot olivat lähes samat kuin ensimmäisessä.

9	Kehittämistehtävällä on ollut vaikutusta henkilöstön mielipiteisiin	Kyllä	Kyllä	Toisessa mielipidekyselyssä tarkistettiin, onko tehdyillä toimenpiteillä (sisäiset auditoinnit, viestintä, koulutus) ollut vaikutusta asenteisiin verrattuna ensimmäiseen kyselyyn ja vaikutusta oli ollut ja positiivisempaan suuntaan.
---	---	-------	-------	--

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä osiossa on käsitelty kehittämistehtävän ja tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Lisäksi tutkimuksessa käytetyn viitekehyksen soveltuvuutta kehittämistehtävässä ja sen lisäksi omat johtopäätökset kehittämistehtävästä tutkijana.

7.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen validiteetti toteutuu, mikäli tutkimus on perusteellisesti tehty ja dokumentoitu hyvin. Tutkimusta voidaan pitää pätevänä, jos siinä tutkittiin juuri niitä asioita, joita oli tarkoituskin tutkia.

Tämä kehittämistehtävä ja sen vaiheet on perusteellisesti kuvattu. Lisäksi tutkimuskysymykset vastaavat kehitystehtävään, tutkimuksen viitekehys rakentuu tutkimukselle olennaisista tiedoista ja teorioista, haastattelujen ja kyselyiden otanta oli rajattu ja kohdennettu riittävästi.

Laadullisessa tutkimuksessa haastatteluissa saadut vastaukset voivat vaihdella ja mielipiteet ovat usein henkilökohtaisia riippuen keneltä kysytään, siksi niitä ei ole mahdollista toistaa saaden samoja tuloksia eikä sellainen ole tässä tutkimuksessa tavoitteenakaan. Käytetty kyselylomake kuitenkin mahdollistaa tämän tutkimuksen toistettavuuden jollain tasolla.

Kehittämistehtävässä pidettiin lopulta sertifiointeihin liittyvä ulkoinen arviointi, mikä arvioi toiminnan kehittymistä organisaatiossa ja samalla verifioi myös tämän tutkimuksen toimenpiteitä ja tuloksia. Tällä verifiointilla on myös todellinen vaikutus kohdeorganisaatiolle. Tämän kehittämistehtävän sykliseen kehittämisprosessiin olisi siis kuulunut ulkoisen arvioinnin käsittely, mutta kyseisen arvioinnin tuloksia ei kuitenkaan tässä kehittämistehtävässä ja tutkimuksessa ennatetty käsittelemään, joten ne rajautuivat tutkimuksen ulkopuolelle.

7.2 Viitekehyksen soveltuvuus kehittämistehtävän toteutukseen

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltiin palvelunhallintajärjestelmää standardien, arvioinnin ja muutoksen hallinnan näkökulmista.

Otin viitekehykseen mukaan myös käsitteet organisaatiokulttuuri, systeemiajattelu ja muutoksen hallinta, koska kohdeorganisaatiossa oli kehittämistehtävän aikana runsaasti muutoksia, myös muutoin kuin tämän kehittämistehtävän aiheuttamana. Muutokset tässä kehittämistehtävässä kohdistui erityisesti palvelunhallinnan prosesseihin. Halusin kuitenkin ottaa huomioon, miten muutokset tai kehittämistehtävän toimenpiteet voisivat vaikuttaa organisaatiossa oleviin mielipiteisiin.

Jatkuvan parantamisen käsittely viitekehyksessä tuki arviointien tekemistä. Eli ennen kuin voidaan kehittää tai parantaa organisaation toimintaa tai prosesseja on selvitettävä ensin, mikä on nykytila. Nykytilan arvioinnissa käytetään erilaisia mekanismeja ja näistä tarkasteltiin erityisesti kohdeorganisaatiossa jo käytössä olevia tai tässä kehittämistehtävässä käyttöönotettuja käytäntöjä kuten itsearviointi, GAP-analyysi ja sisäinen auditointi.

Viitekehyksessä oli tärkeää myös selvittää, mikä on standardi ja erityisesti tätä kehittämistehtävää koskeva ISO/IEC 20000 standardi, mitä tarkoittaa erilaiset hallintajärjestelmät tai johtamisjärjestelmät ja miten niitä sertifioidaan.

7.3 Oma arviointi ja jatkokehitys

Kehittämistehtävän tavoitteina oli löytää parhaat keinot nykytilan arviointiin ja puutteiden havaitsemiseen, arvioida olemassa olevan palvelunhallintajärjestelmän nykytila, selvittää ISO/IEC 20000-1 standardin vaatimuksiin liittyvät puutteet, kehittää arviointisuunnitelman kaltainen ohjeistus hallintajärjestelmien vuosittaista arviointia varten, laajentaa henkilöstön tietoisuutta standardeista, kerätä tietoa organisaation mielipiteistä standardeja ja niihin liittyvää työtä kohtaan ja selvittää vaikuttiko kehittämistehtävän aikana tehdyt havainnot, toimenpiteet, koulutukset ja parannukset mielipiteisiin.

Mielestäni edellä mainittuihin tavoitteisiin päästiin ja tästä kehittämistehtävästä oli selkeästi hyötyä koko organisaatiolle, ei pelkästään tutkimuksen tekijälle tai Laatu ja turvallisuus -tiimille tai laajennettavalle yksikölle.

Erityisesti palvelunhallintajärjestelmän prosessien omistajille tästä kehittämistehtävästä koettiin olevan hyötyä. Prosessien omistajat kertoivat jo tutkimuksen aikana mielipiteitään, että oli hyödyllistä heidän itse lukea standardia tai yhdessä kanssani ja miettiä ratkaisuja vaatimuksille. Lisäksi he kokivat hyödyllisenä katselmoida itsenäisesti omat prosessit ja niiden kuvaukset, minkä jälkeen heillä oli itsellään selkeä kuva omasta prosessistaan. Prosessien omistajat tekivät esimerkiksi myös sisäisten auditointien aikana itse omia havaintoja omassa prosessissaan eli missä olisi kehittämistä suhteessa vaatimuksiin. Prosessien omistajien tehdystä itsenäisestä työstä nähtiin olevan myös apua tulevassa ulkoisessa arvioinnissa, mihin he joutuivat osallistumaan.

Kehittämisen aikana tehty muutos on monesti uusi tapa työskennellä tai organisoida tekemistä. Eikä muutoksen hallinnan teoriansa mukaan ketään voi pakottaa muutokseen vaan jokaisen tulee löytää oma halu tehdä muutosta.

Tämän kehittämistehtävän tekeminen oli minulle tutkijana melko selkeää, koska itselläni oleva substanssiosaaminen aiheeseen oli jo entuudestaan vahva. Mielestäni oli kuitenkin hyödyllistä tuoda asioita ensimmäistä kertaa konkreettisesti esille ja dokumentoida niitä, myös muiden saataville. Lisäksi, jos joskus Laatu ja turvallisuus -tiimi kasvaa, on perehdyttämiseen näistä uusista työkaluista ja toimintatavoista hyötyä.

Koen, että säännöllisen itsearvioinnin tekeminen on jatkossakin hyödyllistä, jotta saadaan selville todellinen nykytila palvelunhallintajärjestelmästä. Ainoa haaste arvioinnin tekemisessä on aina, miten saada lopputuloksesta mahdollisimman rehellinen ja realistinen. Tavoitteena oli saada koko ryhmältä kollektiivinen ja rehellinen kanta asioihin ja näin tällä kertaa saatiinkin. Tähän tulee jatkossakin panostaa eli itsearvioinnin tekemiseen osallistuu ne, jotka todella tietävät parhaiten miten eri prosessien tai toimintojen tilanne organisaatiossa on. Itsearvioinnissa ei ole aina järkevää käyttää vain henkilöitä, jotka ylätasolla vastaavat asioista, vaan myös suorittavia toimijoita. Näillä henkilöillä voi olla ihan eri näkemys asioista kuin vastuullisilla. Tähän kehittämistehtävään ei kyetty näin tarkalla tasolla menemään itsearvioinnin osalta, koska kohdeorganisaatiossa tapahtui niin paljon muutoksia vastuiden osalta, ettei aina tiedetty kuka vastaa mistäkin tai kuka toimii missäkin prosessissa. Sain kuitenkin palvelutuotannon esimiehen ansiosta todellisen kuvan itsearvioinnista jo heti alkuun.

Toisessa itsearvioinnissa selkeästi katsottiin asioita yhtä kriittisesti, mutta positiivisemmin. Tämä puolen vuoden sykli itsearvioinnin tekemiseen oli sopiva, koska niin paljon oli

tehty korjaavia toimenpiteitä, jotka todella näkyivät itsearviointissakin. Toisen itsearvioinnin tulosta tuki myös sisäisten auditointien havaintojen eli poikkeamien tai suositusten korjaukset, mitä oli suljettu jo 37 kappaletta tämän kehittämistehtävän loppuun mennessä. Tämä on ihan huikea saavutus operatiivisessa kehittämisessä.

Kehittämistehtävässä luodussa itsearviointimallissa mitataan myös kypsyystasoja per ISO/IEC 20000-1 standardin vaatimus, mutta mittaustasot ovat tasoilla toteutuuko vaatimus vai ei. Varsinaisten palvelunhallintaprosessien mittaamiseen on jo jatkokehitysmielessä mietitty CMMI:n mukaista kypsyysmallia ja siksi tätä teoriaa esiteltiin kehittämistehtävän viitekehyksessäkin.

Arviointisuunnitelma -pohjan tekeminen syntyi helposti ja siitä koin itse hyötyväni eniten tämän kehittämistehtävän tuloksista. Jatkossa tulen kehittämään arviointisuunnitelma -pohjaa lisää. Sisällön keruuta varten tulee esitysmuoto miettiä uudelleen ja sitä varten suunnittelin, että arviointisuunnitelma tehtäisiin suoraan Sharepoint -sivuksi, eikä enää erillisenä Word -dokumenttina. Siten säilyy paremmin versionhallinta sisällön osalta ja myös muut tiimin jäsenet pystyvät sisältöä halutessaan täyttämään. Lisäksi tieto koko suunnitelmasta on vielä paremmin muun henkilöstön saatavilla.

Standardien huono saatavuus organisaatiossa hankaloittaa standardien sisällön jalkautamista ja tämä tuottaa epäselvyyttä henkilöstössä, kun heillä ei ole pääsyä standardimateriaaliin. Standardien käsikirjat perustuvat lisenssikäytäntöön ja siksi niiden käyttöä on ollut pakko rajata. Ainoastaan Laatu ja turvallisuus -tiimillä ovat standardit käytössä.

Tämän kehittämistehtävän aikana selvisi, että standardeihin liittyvää koulutusta tarvitaan lisää. Lisäksi säännöllisempää viestintää, standardien hyvistä puolista ja miten ne oikeasti hyödyttävät toimintaa. Tämä viestintä voi vaikuttaa henkilöstön asenteisiin ja mieli-piteisiin niitä parantavana. Uudet työntekijät on mahdollista saada ymmärtämään vaatimuksia paremmin ja mikä hyöty standardeista oikeasti on, jos vain asiat osataan esittää oikealla tavalla ja heillä olisi myös parempi mahdollisuus tutustua standardimateriaaliin jo heti alusta alkaen.

Uusille työntekijöille on jo olemassa toimintajärjestelmien perehdytysohjelma, missä kerrotaan yleisesti mitä standardi ja sertifiointi tarkoittavat. Havaittiin tämän kehittämistehtävän aikana, että tämä ei enää riitä ja tulen päivittämään uuden työntekijän perehdytyspakettia

kattavammalla standardien itseopiskelu -materiaalilla. Jatkoa ajatellen pyrin myös vie-
mään henkilöstön saataville varsinaisen standardin käsikirjan eli esimerkiksi tulostamalla
standardi toimistoon, mistä sen voi aina tarvittaessa käydä lainaamassa.

Laatu ja turvallisuus -tiimissä keskusteltiin myös tästä aiheesta lisää ja päätettiin ulkois-
ten arviointien jälkeen jatkaa koko henkilöstön perehdyttämistä standardien sisältöön.
Päätettiin käydä säännöllisesti eri yksiköiden tiimipalavereissa kertomassa ja koulutta-
massa standardien sisällöstä eli kertomalla ihan perusasioista ja mistä standardeissa on
kyse. Uskoisin, että tällä on jatkossa myönteinen vaikutus mielipiteisiin standardeista ja
auttaa vaatimusten jalkauttamisessa.

KUVAT

Kuva 1 Organisaatiokaavio (Kohdeorganisaatio, 2017).....	5
Kuva 2 Teoreettinen viitekehys	13
Kuva 3 Toimintasuunnitelman syklinen kehittämisprosessi (mukaillen Metsämuuronen, 2006, s.102).....	15
Kuva 4 ISO/IEC 20000:n mukainen palvelunhallintajärjestelmä (Lahnalahti & Nevalainen, www.sfsedu.fi, 2015, s. 8).	22
Kuva 5 ISO/IEC 20000 standardien ja mallien maailmassa (Lahnalahti & Nevalainen, www.sfsedu.fi, 2015)	23
Kuva 6 Standardisarja ISO/IEC 20000 (Lahnalahti & Nevalainen, www.sfsedu.fi, 2015).	25
Kuva 7 Palvelunhallintajärjestelmä (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. ISO/IEC 20000-1, 2011, s. 12).	27
Kuva 8 Sertifiointiprosessi (Lahnalahti, ISO/IEC 20000 standardisarja, koulutusmateriaali, 2014, s. 9).....	31
Kuva 9 GAP-analyysiportaati (JHS, 2009, s. 6).....	38
Kuva 10 Auditoinnin vaiheistus (Laamanen, 2007, s.113)	41
Kuva 11 Tyypilliset auditointitoiminnot (ISO 19011, s. 38).....	41
Kuva 12 Prosessien kehittäminen (Lecklin, 2006, s.134)	49
Kuva 13 Ishikawan kalanruoto -diagrammi (Quality Knowhow Karjalainen Oy, 2007).	52
Kuva 14 Nouseva kehittämisprosessi (mukaillen Borgman & Packalén 2002, s.25)	53
Kuva 15 Kohdeorganisaation ISO/IEC 20000-1 palvelunhallintajärjestelmän itsearviointityökalu ja tyhjä tutkakaavio	56
Kuva 16 Mieliäpidäkyselyn kysymykset ja hymiöt.....	59
Kuva 17 Mieliäpidäkyselyn avoimet kysymykset.....	60
Kuva 18 Kehittämistehtävän PDCA -malli	61
Kuva 19 Itsearviointin tulos vaiheessa 2.....	65
Kuva 20 Itsearviointin tulos vaiheessa 5.....	67
Kuva 21 Tyytyväisyys omaan työhön	70
Kuva 22 Tyytyväisyys organisaatioon	71
Kuva 23 Tyytyväisyys omaan työhön (2.kysely)	72
Kuva 24 Tyytyväisyys organisaatioon (2. kysely).....	73

TAULUKOT

Taulukko 1 Kehittämistehtävän toteutus ja aikataulu	10
Taulukko 2 Mittarit ja tavoitteet	13
Taulukko 3 Kyselyn arvosana-asteikko	58
Taulukko 4 Mittarit ja tulokset.....	78

8 Lähteet

Borgman, M. & Packalén, E. (2002). Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

CMMI Institute. (2017). Haettu 25. 10. 2017 osoitteesta <http://cmmiinstitute.com/about-cmmi-institute>

Eskola, J. & Suoranta, J. (2008). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Grönroos, C. (2009). Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: Talentum Media Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2011). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytännöt. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, HYY yhtiymä.

International Organization for Standardization. (2017). The ISO Survey of Management System Standard Certifications 2016. Haettu 25.10.2017 osoitteesta The ISO Survey: https://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/-8853493/8853511/8853520/18808772/00._Executive_summary_2016_Survey.pdf?nodeid=19208898&vernum=-2

JHS. (2009). JHS-suositukset, JUHTA - julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. Haettu 25. 10. 2017 osoitteesta JHS 171 ICT-palvelujen kehittäminen: Kehittämiskohtaiden tunnistaminen: <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS171/JHS171.html#H9>

Kananen, J. (2014). Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Keto, U. & Malinen, H. (2007). Itsearviointi laatujärjestelmän osana. UAS Journal / Kever 2/2007, ISSN 1796-8283, 1.

Kohdeorganisaatio. (2017). Sharepoint.

Laamanen, K. (2007). Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - ideasta käytäntöön. Espoo: Laatukeskus Excellence Finland.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. (2009). Prosessijohtamisen käsitteet. Espoo: Teknologiateollisuus Oy.

Laatukeskus. (2012). EFQM Excellence -malli, koulutusmateriaali. Laatukeskus Excellence Finland.

Laatukeskus. (2013). EFQM Excellence -malli, EFQM-mallin ja sen käytön esittely. Haettu 25. 10. 2017 osoitteesta http://www.laatukeskus.fi/sites/default/files/efqm_excellencemallin2013esittely.pdf

Lahnalahti, J. (2014). ISO/IEC 20000 standardisarja, koulutusmateriaali. Helsinki: Inspecta Sertifiointi Oy.

Lahnalahti, J. & Nevalainen, R. (2015). www.sfsedu.fi. Haettu 25. 10. 2017 osoitteesta http://www.sfsedu.fi/files/124/SFSedu_ISOIEC_20000.ppt

Lecklin, O. (2006). Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.

Lievegoed, B. (2008). Organisaation elämänkaari. Jyväskylä: Lemniscaat, Rotterdam ja Posiplan kustannus.

Metsämuuronen, J. (2006). Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Pitkänen, R. (2010). Johtamisen suurenmoinen keveys. Esimiehenä asiantuntija- ja palveluorganisaatiossa. Vantaa: Infor Oy.

Ponteva, K. (2012). Muutoksessa. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Quality Knowhow Karjalainen Oy. (November 2007). Yhdistä ideointityökaluilla luovan ajattelun eri ulottuvuudet. Haettu 25.10.2017 osoitteesta <http://www.qk-karjalainen.fi/fi/artikkelit/luova-ajattelu/>

Suomen Standardisoimisliitto SFS Oy/Jyrki Alanko. (2016). Tuoretta tietoa hallintajärjestelmien standardien yleisyydestä - artikkeli. Haettu 1.3.2018 osoitteesta Hallintajärjestelmien yleisyys: https://www.sfs.fi/ajankohtaista/artikkelit/hallintajarjestelmien_yleisyys

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. (2013). SFS-Käsikirja 1, Standardit ja standardisointi. 8. uudistettu painos. Haettu 25. 10. 2017 osoitteesta http://www.sfsedu.fi/files/180/KK_1_2013.pdf

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. (2017). Johtamisen standardien käyttö kasvaa / Artikkelit. Haettu 1.3.2018 osoitteesta https://www.sfs.fi/ajankohtaista/artikkelit/johtamisen_standardien_kaytto_kasvaa

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. (2017.). www.sfs.fi. Haettu 25. 10. 2017 osoitteesta https://www.sfs.fi/sfs_ry

Suomen Standardisoimisliitto SFS Ry. ISO 19011. (2011). SFS-EN ISO 19011:2011 Johtamisjärjestelmän auditointiohjeet. Teoksessa SFS-EN ISO 19011:2011 Johtamisjärjestelmän auditointiohjeet. Suomen Standardisoimisliitto SFS Ry.

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. ISO/IEC 20000-1. (2011). SFS-ISO/IEC 20000-1 Osa 1: Palvelunhallintajärjestelmää koskevat vaatimukset. Teoksessa SFS-ISO/IEC 20000-1:2011 Standardi. Suomen Standardisoimisliitto SFS ry.

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. ISO/IEC 20000-2. (2011). SFS-ISO/IEC 20000-2 Osa 2: Ohjeistusta palvelunhallintajärjestelmien toteuttamiseen. Teoksessa SFS-ISO/IEC 20000-2. Suomen Standardisoimisliitto SFS ry.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Tammi.

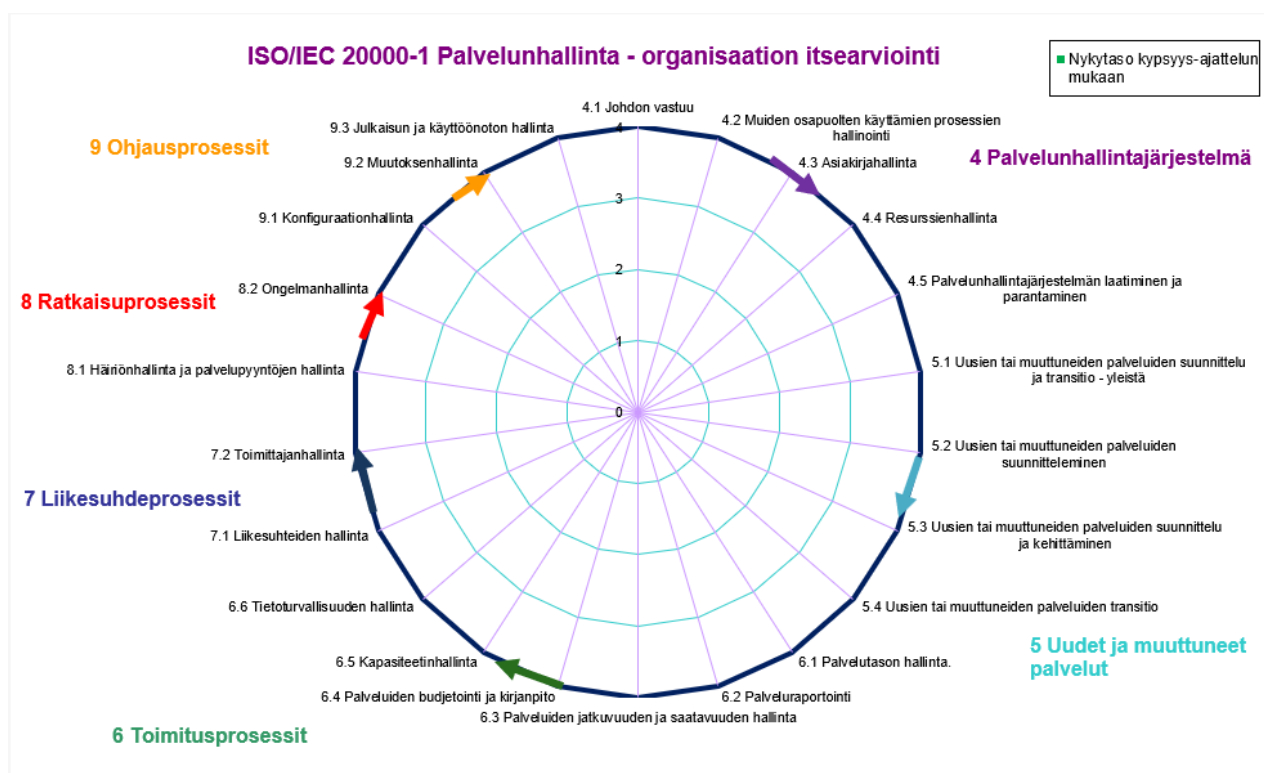
Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Valpola, A. (2004). Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. Juva: WS bookwell Oy.

LIITE 1 ISO/IEC 20000-1 Palvelunhallintajärjestelmän itsearviointi -pohja

Itsearviointi -pohja on tehty Excel -taulukkoon. Itsearviointi -pohjaa tai taulukkoa ei voida tässä sellaiseen julkaista, koska sisältää kaikki standardin vaatimukset. Tämä liite 1 sisältää kuvan tai otteen jokaiselta taulukon sivulta.

Taulukon ensimmäisellä sivulla on tutkakaavio arvioinnin tuloksista, mikä syntyy sitä mukaa kun arviointia tehdään. Taulukon sivu 1:



Taulukon toisella sivulla on yhteenveto standardin vaatimuksista ja ylätasen otsikot, mitkä kuvaavat standardin eri osa-alueita. Lisäksi tälle sivulle täytetään organisaation tavoittelema arvioinnin tavoitetaso ja nykytaso omalla sarakkeellaan syntyy sitä mukaa kun arviointia tehdään. Taulukon sivu 2:

ISO 20000-1:2011 mukaiset otsikot	Palvelunhallintavaatimusten alaotsikot	Nykytaso kypsyy- sajattelun mukaan	Organisaation tavoitetaso
4 Palvelunhallintajärjestelmä	4.1 Johdon vastuu	0	4
	4.2 Muiden osapuolten käyttämien prosessien hallinointi	0	4
	4.3 Asiakirjahallinta	0	4
	4.4 Resurssienhallinta	0	4
	4.5 Palvelunhallintajärjestelmän laaminen ja parantaminen	0	4
5 Uudet ja muuttuneet palvelut	5.1 Uusien tai muuttuneiden palveluiden suunnittelu ja transitio - yleistä	0	4
	5.2 Uusien tai muuttuneiden palveluiden suunnitteleminen	0	4
	5.3 Uusien tai muuttuneiden palveluiden suunnittelu ja kehittäminen	0	4
	5.4 Uusien tai muuttuneiden palveluiden transitio	0	4
6 Toimitusprosessit	6.1 Palvelutason hallinta	0	4
	6.2 Palveluraportointi	0	4
	6.3 Palveluiden jatkuvuuden ja saatavuuden hallinta	0	4
	6.4 Palveluiden budjetointi ja kirjanpito	0	4
	6.5 Kapasiteetin hallinta	0	4
	6.6 Tietoturvallisuuden hallinta	0	4
7 Liikesuhdeprosessit	7.1 Liikesuhteiden hallinta	0	4
	7.2 Toimittajan hallinta	0	4
8 Ratkaisuprosessit	8.1 Häiriönhallinta ja palvelupyyntöjen hallinta	0	4
	8.2 Ongelmanhallinta	0	4
9 Ohjausprosessit	9.1 Konfiguraationhallinta	0	4
	9.2 Muutoksenhallinta	0	4
	9.3 Julkaisun ja käyttöönoton hallinta	0	4
Keskiarvo		0,00	4,00

Arvosanat ovat kriittinen tulos arvioinnista ja numerot painottuvat aina alaspäin.

Nykytaso muodostuu arvioinnin tuloksista tällä ajan hetkellä ja valitulla rajauksella.

Tavoitetaso on organisaation tai palvelun omistajan itselleen asettama. Tavoitetaso kirjataan tälle valilehdelle, sarakkeen D kohdalle, rivit D2:D23. Tavoitteet asetetaan useimmiten ylimmän johdon keskustelun tai tulostavoitteen perusteella.

Taulukon kolmannelle sivulle tehdään varsinainen arviointi eli sivu sisältää kopion jokaisesta standardin vaatimuksesta, mitä arvioidaan. Alla olevassa kuvassa on vain ote sivun sisällöstä. Taulukon sivu 3:

Otsikko ISO 20000-1:2011 mukaan	Vaatus	Toteutuuko vaatimus (kyllä/ei)	Huomioita
4 Palvelunhallintajärjestelmä			Toteutuva taso täytetään manuaalisesti. Kunkin osakokonaisuuden arvosanaksi tulee - 0, jos mikään vaatimus EI toteudu - 1, jos yli puolet vaatimuksista EI toteudu - 2, jos puolet tai +/- 1 vaatimuksista toteutuvat - 3, jos yli puolet vaatimuksista toteutuvat - 4, jos kaikki vaatimukset toteutuvat
4.1.	Johdon vastuu. Ylimmän johdon on osoitettava, että se on sitoutunut palvelunhallintajärjestelmän ja palveluiden suunnitteluun, laamiseen, käyttöönottoon, käyttöön, seurantaan, katselmointiin, ylläpitoon ja parantamiseen.	0	
4.1.1.	Tämä sitoutuminen on osoitettava seuraavin tavoin:		
	a) laaditaan palvelunhallinnan soveltamisala, politiikka ja tavoitteet sekä tiedotetaan niistä	N/A	
	b) varmistetaan, että palvelunhallintasuunnitelma on laadittu ja käytöön otettu ja että sitä ylläpidetään, ja näin noudatetaan politiikkaa, saavutetaan palvelunhallinnan tavoitteet ja täytetään palveluvaatimukset	Ni Valitse vastaus - Kyllä - Ei - N/A (ei sovelly)	
	c) tiedotetaan palveluvaatimusten täyttämisen tärkeydestä	Ni	
	d) tiedotetaan lakien ja viranomaisten vaatimusten sekä sopimuksellisten velvoitteiden täyttämisen tärkeydestä	N/A	
	e) varmistetaan, että riittävät resurssit on varattu	N/A	
	f) suoritetaan johdon katselmuksia suunnitelluin aikavälein	N/A	
	g) varmistetaan, että palveluihin kohdistuvat riskit on arvioitu ja että niitä hallitaan.	N/A	
4.1.2.	Ylimmän johdon on varmistettava, että palvelunhallintapolitiikka		
	a) soveltuu palveluntuottajan tarkoitukseen	N/A	

[illegible]

LIITE 2 ARVIOINTISUUNNITELMA – pohja

TÄYDENNÄ SUUNNITELMA 6KK ENNEN [SERTIFIOINTITAHO] TEKEMÄÄ SERTIFIOINTIARVIOINTIA. TÄYTETTY SUUNNITELMA KÄYDÄÄN LÄPI JA HYVÄKSYTETÄÄN JOHDON KATSELMUKSESSA.

TALLENNA SHAREPOINTIIN.

TAUSTATIEDOT	Täydennä
Suunnitelman tekijä, NIMI	
Suunnitelman muut osallistujat, NIMI	
Suunnitelman aloitus, PVM	
Hyväksyntä johdon katselmuksessa, PVM	
Suunnitelman päättäminen johdon katselmuksessa, PVM	

Seuraavan arvioinnin sisältö

Sertifikaatti	ISO/IEC xxx	ISO/IEC xxx
Standardiversio, VUOSI		
Arviointityyppi (seuranta, uusinta, siirtymä) ja mahdolliset hakemukset uusista sertifioinneista		
Kattavuus tai ehdotus uudesta kattavuudesta		
Arviointi aikataulu		
Sertifikaattitunnus		
Akkreditoitu sertifiointielin ja yhteyshlö		
Johdon edustaja		
Vastuhenkilö		

Johdon katselmukset

Johdon katselmus pidetty PVM	Linkki johdon katselmukseen	Päätösehdotukset käsitelty JORY, PVM

Itsearviointimallit

ITSEARVIOINNIN VOI TALLENTAA MYÖS VANHALLE TÄYTETYLLÄ POHJALLE JA TEHDÄ VERTAILU UUDELLEEN.

Hallintajärjestelmä	Valitse täytettävä itsearviointipohja

Itsearviointi per hallintajärjestelmä

TÄYDENNETYT ITSEARVIOINNIT TALLENNETAAN JA TUODaan TÄNNE VAIN LINKKI.

Hallintajärjestelmä	Pvm	Nykytilan kuvaus ennen arviointia	Tekijä

GAP-analyysi per hallintajärjestelmä

Hallintajärjestelmä	Pvm	Asetettu tavoite-taso	Saavutetun tason keskiarvo	Alin arvioitu taso	Kehittämistoimenpiteiden lkm

Vaatimusten kehittämistoimenpiteet

Hallintajärjestelmä	Standardin osa-alueet missä alimmat arvioidut tasot (erottele eri vä-rillä kriittisimmät)
Muita huomioita ja esimerkkejä kehittämistoimenpiteistä:	

Sisäinen auditointisuunnitelma

KÄSITTELE JOHDON KATSELMUKSESSA MERKITTÄVIMMÄT KEHITTÄMISKOHEET GAP-ANALYYSIN PERUSTEELLA JA HYVÄKSYKÄÄ SISÄINEN AUDITOINTISUUNNITELMA. TÄYDENNÄ ALLA OLEVAAN TAULUKKON TULEVAT SISÄISET AUDITOINNIT (VIE SUUNNITELMAT MYÖS AUDITOINTIKALENTERIIN).

SISÄISIIN AUDITOINTEIHIN KÄYTETÄÄN SISÄISIÄ AUDITOINNIN RAPORTTIPOHJIA. AUDITOINTIEN TULOKSET KIRJATAAN POIKKEAMALISTALLE TOTEUTETTAVAKSI JA ALLA OLEVAAN LISTAAN TIEDOKSI.

Sisäiset auditoinnit ennen seuraavaa sertifiointiarviointia ja tulokset

Auditointiaihe (linkitä auditointikalenteriin, missä tarkemmat tiedot ja osallistujat)	PVM	Auditoinnissa huomioitavaa / kehittämiskohteet	Poikkeamat (lkm)	Suosittukset (lkm)

Toimenpiteet ennen arviointia

Hallintajärjestelmä	Työryhmän jäsenet	Pvm	Toimenpiteet ja tuotokset

Viestintäsuunnitelma

Aihe ja sisältö	Pvm	Viestintäkanava

Korjaavien toimenpiteiden seuranta

POIKKEAMIEN KORJAUKSIA SEURATAAN [X] KK KORJAUSAJAN JÄLKEEN. TEE SEURANTAKYSELY, ONKO KORJAUKSET TEHTY. SEURANNASTA VASTAA AUDITOIJAT.

Korjaukset tehty (poikkeamia korjattu/suljettu lkm/kk):

--

Lisätietoja:

--

*KIRJAA TÄMÄN SUUNNITELMAN PÄÄTTYMISPÄIVÄMÄÄRÄ JOHDON
KATSELMUKSESSA ENNEN SEURAAVAA ULKOISTA ARVIOINTIA*

Arviointiohjelma

Sertifiointitahon arviointiohjelma (linkki):

--

Ennakkomateriaali

Toimitettava ennakkomateriaali ja aikataulu	Lista dokumenteista

Tulokset

Sertifiointitahon arvioinnin tulokset (linkki):

--

LIITE 3 Mielipidekyselyiden saatteet ja kyselylomake

1. Mielipidekysely vaiheessa 3:

Hei,

teen tutkimusta meidän organisaatiokulttuurista ja asenteista standardeja kohtaan. Olet mukana kyselyn otannassa, koska sinulla on ollut jotain tekemistä standardeihin liittyvissä tehtävissä ja olet ollut aiemmin mukana arviointitilaisuuksissa.

Tavoitteena on selvittää minkälaisia ajatuksia tai fiiliksiä organisaatiossa jo 5 vuotta käytössä olleet standardit tai niihin liittyvä standardityö sinussa herättää.

Olet varmaan usein kuullut sanottavan "tehdään näin koska standardi vaatii", se ei ole välttämättä oikea tapa, mutta siihen on jouduttu tukeutumaan usein. Mitä tämä sinussa herättää, vieläkö näin ajatellaan. Eli tehdään vaan, koska standardi vaatii eikä nähdä käytännön hyötyä toteutukselle VAI ollaanko standardeista tulevia vaatimuksia jo omakuttu paremmin osaksi jokapäiväistä tekemistä.

Vastaisitko ystävällisesti alla olevassa kyselyssä esitettyihin kysymyksiin. Kiitos!!

[BUTTON]

Kyselyyn vastataan nimettömänä, eikä mitään yksilöivää henkilötietoa tallennu vastauksissa.

T.Riina

Kiitos -viesti:

Kiitos paljon antamastasi mielipiteestä ja palautteesta. Palautteet näytetään standardien johdon edustajille ja ne käsitellään tarvittaessa Laatu ja Turvallisuus -työryhmässä.

Käytän kerättyä aineistoa omaan YAMK opinnäytetyöhön, minkä aiheena on organisaation palvelunhallintajärjestelmän kehittäminen.

2. Mieliipidekysely vaiheessa 5:

Heippa,

teen tutkimusta meidän organisaatiokulttuurista ja asenteista standardeja kohtaan. Olet mukana kyselyn otannassa, koska sinulla on ollut jotain tekemistä standardeihin liittyvissä tehtävissä ja olet ollut aiemmin mukana Inspectan arviointitilaisuuksissa.

Kyselyn tavoitteena on selvittää minkälaisia ajatuksia tai fiiliksiä organisaatiossa jo 5 vuotta käytössä olleet standardit tai niihin liittyvä standardityö sinussa herättää.

Tein tämän saman kyselyn viime marraskuussa ja sen jälkeen on pidetty sisäisiä auditointeja tai korjattu poikkeamia ja tarjottu koulutusmateriaalia eli valmistauduttu auditointitilaisuuteen mikä on toukokuussa. Onko näillä toimenpiteillä tai jollain muulla asialla ollut vaikutusta suuntaan tai toiseen mielihiteessäsi standardeja tai niihin liittyvää työtä kohtaan.

Vastaisitko ystävällisesti alla olevassa kyselyssä esitettyihin kysymyksiin, mielellään ensi keskiviikkoon mennessä. Kiitos!!

[BUTTON]

Kyselyyn vastataan nimettömänä.

Edellisen kyselyn tulokset, ilman avoimia vastauksia.

T.Riina

Kiitos -viesti:

Kiitos paljon antamastasi mielihiteestä ja palautteesta. Palautteet näytetään standardien johdon edustajille ja ne käsitellään tarvittaessa Laatu ja Turvallisuus -työryhmässä.

Käytän kerättyä aineistoa omaan YAMK opinnäytetyöhön, minkä aiheena on organisaation palvelunhallintajärjestelmän kehittäminen.

Kyselylomake:

"Koska standardi vaatii..."

Vastaa tähän kyselyyn nimettömänä

[Lisätietoja nimettömänä vastaamisesta](#) (Avautuu uudessa ikkunassa)

Hymiöt järjestyksessä: erittäin tyytymätön, tyytymätön, en osaa sanoa, tyytyväinen, erittäin tyytyväinen

1) Kuinka tyytyväinen olet omaan työhösi standardien vaatimuksiin liittyvissä tehtävissä?



2) Kuinka tyytyväinen olet koko organisaatioon standardien vaatimuksiin liittyvissä tehtävissä?



3) Voit tähän perustella vastauksiasi:

0/4000

4) Valitut standardit ovat osa meidän johtamismallia. Kerro mitä mieltä olet nykyisten standardien hyödyistä tai haitoista? Entä sisäisten auditointien havainnoista ja poikkeamien korjaavista toimenpiteistä?

0/4000

5) Avoin palaute:

0/10000

